



**Universidade de Aveiro**  
**Ano 2016**

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial  
e Turismo

**PEDRO ANTÓNIO  
RESENDE FALCÃO**

**O IMPACTO DA ATRACTIVIDADE DO CLIENTE:  
PROPOSTA DE UM *ROAD MAP* PARA O ESTATUTO  
DE CLIENTE PREFERENCIAL**

**THE IMPACT OF CUSTOMER ATTRACTIVENESS:  
PROPOSAL OF A ROAD MAP FOR PREFERRED  
CUSTOMER STATUS**





**PEDRO ANTÓNIO  
RESENDE FALCÃO**

**O IMPACTO DA ATRACTIVIDADE DO CLIENTE:  
PROPOSTA DE UM *ROAD MAP* PARA O ESTATUTO  
DE CLIENTE PREFERENCIAL**

**THE IMPACT OF CUSTOMER ATTRACTIVENESS:  
PROPOSAL OF A ROAD MAP FOR PREFERRED  
CUSTOMER STATUS**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.



À minha família.



## **o júri**

presidente

**Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia**  
professor auxiliar convidado da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Maria Odete Monteiro Lopes**  
professora adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu, Instituto Politécnico de Viseu

**Prof. Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira**  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro





## **agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira, pela sugestão do tema, por aceitar orientar-me neste trabalho e pela constante motivação, apoio e dedicação. Agradeço à Universidade de Aveiro por me acolher como aluno de mestrado e pelas boas instalações que oferece, contribuindo para a realização desta dissertação. Aos meus pais, Joaquim e Olívia, agradeço a educação, amor e princípios transmitidos. Acima de tudo, agradeço por serem os meus exemplos de vida. Aos meus irmãos, Miguel, Rui e Ana, e avós, Domingos e Sofia, Ângelo e Manita, agradeço a presença em todos os bons e maus momentos que passamos juntos. Agradeço à Bernardete por toda a sua dedicação, pela presença quer nas boas quer nas más fases de realização deste trabalho, por toda a força, ânimo e constante encorajamento. E por tudo. Aos colegas da Lusogenes, em especial ao Rui Moreira, agradeço o respeito e compreensão e as palavras de apoio que sempre me foram dirigidas. Por fim, agradeço a todos os meus amigos e colegas que acreditaram nas minhas capacidades e me encorajaram a aceitar este desafio.



## **palavras-chave**

Atractividade do cliente, estatuto de cliente preferencial, satisfação dos fornecedores, relações comerciais

## **resumo**

Nos mercados business-to-business (B2B) actuais, os fornecedores “só podem ter tempo e recursos para formar e satisfazer as expectativas de um número limitado de parceiros”. Uma vez que a alocação de recursos por parte dos fornecedores é feita através de uma selecção dos seus clientes, as empresas e organizações vêm-se obrigadas a mover esforços para captar a atenção dos seus principais fornecedores. Neste sentido, as empresas compradoras deverão apresentar-se mais atractivas que os seus concorrentes de forma a conseguirem obter recursos e oportunidades de trabalhar com os fornecedores e parceiros mais competentes. No entanto, a literatura actual apresenta lacunas sobre o conceito da atractividade do cliente e da sua relação com a alocação preferencial de recursos dos fornecedores. Este trabalho apresenta (i) o enquadramento dos antecedentes ao estatuto de cliente preferencial, (ii) a função que a atractividade do cliente representa nas relações comerciais, assim como (iii) o papel que desempenha na formação do estatuto de cliente preferencial. Para tal, é realizada uma revisão bibliográfica onde são correlacionados os três conceitos-chave das relações B2B – atractividade do cliente, satisfação dos fornecedores e estatuto de cliente preferencial. Por último, este trabalho conclui-se com a apresentação de um guia (*road map*) para obtenção do estatuto de cliente preferencial.



**keywords**

Customer attractiveness, preferred customer status, supplier satisfaction, business-to-business relationships.

**abstract**

In business-to-business (B2B) markets, current suppliers “may only have time and resources to train and meet the expectations of a limited number of partners”. Since the allocation of resources by suppliers is done through a selection of its clients, it is required that companies and organizations strive to capture the attention of its main suppliers. Thus, the purchasing companies presenting themselves as more attractive than their competitors will get better resources and opportunities to work with the most competent suppliers and partners. Due to the current literature gaps concerning the concept of customer attractiveness and its relation to the preferential allocation of resources from suppliers, this work presents (i) the antecedents of preferred customer status, (ii) the role that customer attractiveness represents in business relations, as well as (iii) the role it plays in the establishment of the preferred customer status. Accordingly, a literature review correlating the three key concepts of B2B relationships – customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status - is provided. Finally, this work concludes with a presentation of a road map for the achievement of preferred customer status.



## CONTEÚDO

1. Introdução .....	3
2. Metodologia .....	5
3. Revisão da literatura .....	7
3.1. Enquadramento da atractividade do cliente .....	7
3.2. Antecedentes da atractividade do cliente .....	9
3.3. Reflexões sobre os antecedentes da atractividade do cliente .....	24
3.4. Papel da atractividade do cliente na formação do estatuto de cliente preferencial ....	27
3.5. Reflexões sobre o papel da atractividade do cliente na formação do estatuto de cliente preferencial .....	38
4. <i>Road map</i> para o estatuto de cliente preferencial .....	43
4.1. Enquadramento .....	43
4.2. Etapas do <i>road map</i> .....	44
4.2.1. Selecção inicial.....	45
4.2.2. Selecção intermédia.....	46
4.2.3. Selecção final.....	47
4.3. Construção do <i>road map</i> .....	49
4.3.1. Road map.....	49
5. Conclusões .....	55
6. Perspectivas Futuras .....	57
Referências .....	59





# 1. INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, em contexto *business-to-business* (B2B), as relações comprador-fornecedor eram vistas, tanto por académicos como por profissionais, como bem-sucedidas quando os fornecedores eram capazes de captar a atenção dos seus clientes (compradores) e as vendas dos seus produtos e/ou serviços eram conseguidas (Schiele et al., 2012). Cabendo aos fornecedores tentarem ser os mais atractivos possíveis para os seus (potenciais) clientes (Schiele et al., 2012).

Actualmente, a abordagem às relações B2B tem vindo a ser explorada de forma diferente (Hüttinger et al., 2012). A diferença centra-se na perspectiva invertida (do inglês *reverse marketing*) de que neste tipo de relação comercial a preocupação da atractividade passa do fornecedor para o comprador. Hoje, cabe aos clientes tentarem ser (os) mais atractivos que os seus concorrentes, de forma a conseguirem obter os melhores recursos possíveis por parte dos seus principais fornecedores (Hüttinger et al., 2012; Pulles et al., 2015; Schiele et al., 2012; Schiele & Vos, 2015 Tóth et al., 2015).

Ellegaard & Ritter (2007) referiram que muitas empresas operam em mercados nos quais sentem a necessidade de serem vistas por clientes, fornecedores ou parceiros de inovação, como actores atractivos. Os autores argumentam também que os fornecedores não só precisam de se sentirem motivados de forma a dedicarem recursos aos projectos dos seus clientes mas também têm que ser capazes de segmentar e seleccionar os seus clientes. Nesse sentido, Galt & Dale (1991) afirmam que “um comprador deve tornar-se atractivo para um fornecedor, de forma a conseguir trazer negócio para a sua empresa” (Galt & Dale, 1991 citado por Ellegaard & Ritter, 2007).

A literatura recente aponta para a necessidade de melhor se explorar a atractividade do cliente nos mais diversos mercados B2B, uma vez que existe uma tendência crescente das empresas necessitarem de serem vistas como atractivas por parte dos seus parceiros e fornecedores. A atractividade pode ser usada como uma ferramenta de acesso a recursos críticos necessários à execução das actividades vitais e, em último plano, à sustentabilidade das mais variadas empresas (Tóth et al., 2015).

A reforçar o interesse crescente na perspectiva do *reverse marketing* – interesse esse que é notado não só no meio académico mas, principalmente, no meio profissional – Schiele et al. (2012) acrescentam que as empresas compradoras que mais atractivas conseguem ser e que melhor conseguem garantir a satisfação dos seus principais fornecedores, mais benefícios e maior competitividade terão nos mercados onde operam. Como resultado de os seus fornecedores as considerarem clientes preferenciais, estas empresas conseguem ter acesso privilegiado às competências e recursos nucleares dos seus fornecedores mais importantes (Schiele et al., 2012). Simultaneamente, a gestão das cadeias de abastecimento alterou-se. Hoje, é fundamental que os clientes considerem a perspectiva de interesse e de negócio dos seus parceiros e, talvez mais importante, as empresas devem considerar os seus fornecedores como importantes parceiros de negócio (Hüttinger et al., 2012).

A colaboração com os fornecedores é uma forma das empresas melhorarem o seu desempenho e aumentarem a sua competitividade. Os fornecedores podem providenciar recursos importantes tais como ideias, competências, matérias-primas, informação, inovação e tecnologias que possibilitam construir vantagens competitivas que de outra forma poderia não ser possível. Assim, torna-se cada vez mais importante que as empresas consigam assegurar o interesse dos seus principais fornecedores (Nollet et al., 2012; Pulles et al., 2015; Schiele & Vos, 2015).

Cordon & Vollmann (2008) enfatizaram que “a questão-chave das empresas, que competem não só no mercado das vendas mas também no mercado abastecedor, é que os fornecedores considerados como muito bons existem em número reduzido” (Cordon & Vollmann, 2008 citados por Schiele et al., 2012). O constatar desta realidade despertou a atenção dos investigadores em explorarem as formas através das quais os clientes conseguem fixar a colaboração dos fornecedores mais profissionais e competentes. Desta forma, conceitos como satisfação dos fornecedores e estatuto de cliente preferencial começaram a ser explorados e correlacionados com o conceito de atractividade do cliente.

De acordo com Pulles et al. (2015), a alocação de recursos por parte dos fornecedores é um processo selectivo. De entre a sua rede de clientes, os fornecedores irão privilegiar aqueles que lhes são mais atractivos, distinguindo-os com o estatuto de cliente preferencial, isto é, um comprador a quem os fornecedores alocam melhores recursos, comparativamente aos clientes menos atractivos.

Em contexto B2B, poucos estudos têm sido desenvolvidos relativamente aos antecedentes, aos benefícios, à definição e às prioridades da interacção comprador-fornecedor na temática da atractividade do cliente ou da necessidade das empresas compradoras conseguirem ser atractivas, garantirem a satisfação dos fornecedores (Ellegaar & Ritter, 2007; Hald et al., 2009; Hüttinger et al., 2012; La Rocca et al., 2012; Mortensen, 2012; Schiele et al., 2012) ou alcançarem o estatuto de cliente preferencial (Pulles et al., 2015, Schiele & Vos, 2015). Desta forma, torna-se importante aprofundar a temática da atractividade em marketing industrial.

Este trabalho tem como principais objectivos (1) fornecer uma revisão de literatura sobre a temática da atractividade de cliente em ambiente B2B, abordando os aspectos relevantes deste novo conceito do marketing industrial, (2) explicar o papel que a atractividade do cliente desempenha nas relações comerciais, correlacionando-a com a satisfação dos fornecedores e com o estatuto de cliente preferencial, (3) apresentar um guia (*road map*) para a obtenção do estatuto de cliente preferencial, (4) fornecendo assim um conjunto de informação importante para os gestores, ou decisores, de empresas que operem em mercados B2B e que pretendam melhorar os seus níveis de atractividade ou melhor rentabilizar as relações com os seus fornecedores.

A estruturação deste trabalho encontra-se dividida em (i) introdução (secção 1); (ii) metodologia (secção 2), (iii) revisão da literatura (secção 3), (iv) *road map* para o estatuto de cliente preferencial (secção 4), (v) conclusões (secção 5) e (vi) perspectivas futuras (secção 6).

## 2. METODOLOGIA

Com o objectivo de identificar a literatura relevante e de salvaguardar o rigor e a utilidade para os meios académico e profissional, este documento adoptou as recomendações da revisão sistemática da literatura sugeridas por Tranfield et al. (2003). A atractividade do cliente e o estatuto de cliente preferencial (bem como a satisfação dos fornecedores) são ainda considerados novos conceitos dentro das relações comerciais, o que se reflecte na pouca literatura existente.

Visto que o foco deste trabalho foi o de explorar os conceitos de atractividade do cliente e estatuto de cliente preferencial e a relação entre ambos, só foram considerados artigos que (1) exploram, individual ou conjuntamente, os dois conceitos, (2) abordam conceitos similares como atractividade do comprador, atractividade das relações comerciais, tratamento de cliente preferencial, alocação preferencial de recursos ou relações comprador-fornecedor, (3) se enquadram em contexto B2B e (4) estejam escritos em inglês. Dado a proximidade e a estreita ligação entre a atractividade do cliente e o estatuto de cliente preferencial com o conceito satisfação dos fornecedores, também foram considerados artigos que exploram este último conceito.

Numa primeira fase, os artigos foram localizados recorrendo às bases de dados Scopus (principalmente) e Science Direct. Os termos de pesquisa usados foram (1) “*attractiveness*” em combinação com “*customer*” ou “*supplier*” no título, resumo ou palavras-chave, (2) “*attraction*” em combinação com “*customer*” ou “*supplier*” no título, resumo ou palavras-chave, (3) “*attractiveness*” ou “*attraction*” em combinação com “*preferred customer*” no título, resumo ou palavras-chave, (4) “*attractiveness*” ou “*attraction*” em combinação com “*supplier satisfaction*” no título, resumo ou palavras-chave e (5) “*preferred customer*” em combinação com “*supplier satisfaction*” e “*attractiveness*” no título, resumo ou palavras-chave. A motivação para combinar “*attractiveness*” e “*attraction*” com “*customer*” ou “*supplier*” foi para limitar a pesquisa dos artigos ao contexto industrial (relações B2B) e para excluir a extensa literatura sobre atracção dentro das áreas da psicologia e sociologia.

Depois de identificados, foi realizada uma leitura aos títulos, resumos e conclusões dos artigos e foram excluídos aqueles que se desviavam do tema principal desta dissertação. Exemplos de artigos eliminados são aqueles que definem o conceito de atractividade do cliente como atractividade para os clientes. Neste trabalho, o conceito atractividade do cliente refere-se às características positivas dos clientes (empresas compradoras) percebidas (que interessam) aos fornecedores.

Numa segunda fase, foram identificados e seleccionados novos artigos através da pesquisa por citações o que resultou, principalmente, na adição de artigos de conferências, livros ou capítulos de livros. Todos os artigos que não se encontravam disponíveis, quer no Scopus quer na Science Direct, foram pesquisados individualmente através do Google Escolar.

Na tabela 1 encontram-se identificados por ano de publicação os artigos resultantes deste processo de selecção e que serviram de base teórica para a elaboração desta dissertação. Analisando a tabela 1, é possível verificar que o jornal que detém mais publicações sobre esta matéria é o *Industrial Marketing Management*, surgindo em segundo plano o *Journal of Business Research*. Relativamente à tendência da metodologia aplicada nos artigos, esta é claramente dominada por estudos de caso. Dos trinta artigos referidos na tabela 1, vinte aplicam esta metodologia.

Tabela 1 – visão detalhada dos artigos que serviram de base teórica à dissertação.

Ano	Autor	Publicação	Metodologia
1982	Fiocca	<i>Industrial Marketing Management</i>	Conceptual
1987	Dwyer et al.	<i>Journal of Marketing</i>	Conceptual
1991	Galt & Dale	<i>Journal of Supply Chain Management</i>	Estudo de caso
2001	Walter et al.	<i>Industrial marketing management</i>	Estudo de caso
2002	Christiansen & Maltz	<i>International Journal of Logistics</i>	Estudo de caso
2003	Ellegaard et al.	<i>Integrated Manufacturing Systems</i>	Estudo de caso
	Harris et al.	<i>Marketing Theory</i>	Estudo de caso
2006	Ellegaard & Ritter	Conferência IMP	Conceptual
2007	Ellegaard & Ritter	Conferência IMP	Conceptual
2008	Cordon & Vollmann	Livro	Estudo de caso
	Mortensen et al.	<i>International Journal of Physical Distribution &amp; Logistics Management</i>	Estudo de caso
	Schiele	<i>Journal of Business Strategy</i>	Estudo de caso
	Steinle & Schiele	<i>Journal of Purchasing and Supply Management</i>	Estudo de caso
2009	Cordon & Vollmann	<i>Industrial Marketing Management</i>	Conceptual
	Ramsey & Wagner	<i>Journal of Purchasing and Supply Management</i>	Estudo de caso
2012	Baxter	<i>Industrial Marketing Management</i>	Estudo de caso
	Ellegaard	<i>Industrial Marketing Management</i>	Conceptual
	Hüttinger et al.	<i>Industrial Marketing Management</i>	Conceptual
	La Rocca et al.	<i>Industrial Marketing Management</i>	Estudo de caso
	Mortensen	<i>Industrial Marketing Management</i>	Conceptual
	Mortensen & Arlbjørn	<i>Supply Chain Management: An International Journal</i>	Estudo de caso
	Nollet et al.	<i>Industrial Marketing Management</i>	Conceptual
	Schiele	<i>Research-Technology Management</i>	Estudo de caso
2014	Schiele et al.	<i>Industrial Marketing Management</i>	Conceptual
	Hüttinger et al.	<i>Supply Chain Management: An International Journal</i>	Estudo de caso
2015	Pulles et al.	<i>Industrial Marketing Management</i>	Estudo de caso
	Schiele & Vos	<i>Australasian Marketing Journal</i>	Estudo de caso
	Tanskanen & Aminoff	<i>Industrial Marketing Management</i>	Estudo de caso
	Tóth et al.	<i>Journal of Business Research</i>	Estudo de caso
2016	Vos et al.	<i>Journal of Business Research</i>	Estudo de caso

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1. ENQUADRAMENTO DA ATRACTIVIDADE DO CLIENTE

Segundo Hamel & Prahalad (1990), a reorganização dos mercados industriais contribuiu para o crescente interesse na pesquisa da temática da atractividade do cliente. De acordo com os autores, pelo menos duas mudanças primárias ocorreram em simultâneo: (1) a redução substancial do número de fornecedores em muitos mercados B2B, estabelecendo-se situações de escassez de fornecedores e (2) as alterações fundamentais na organização das cadeias de abastecimento que resultaram no aumento das responsabilidades incutidas aos fornecedores. Estas alterações contribuíram para que muitas actividades que outrora eram realizadas internamente nas empresas compradoras, passassem a ser executadas pelos seus fornecedores (Hamel & Prahalad, 1990).

A nível da inovação também foram sentidas transformações na dinâmica e no processo de criação de inovação (e de valor). A década de 90 ficou marcada por profundas alterações nessas dinâmicas e nesses processos. As empresas líderes em investigação & desenvolvimento abandonaram um modelo de criação de inovação fechado e centrado em laboratório, em prol de um modelo aberto e de trabalho em rede (Hald et al., 2009; Roberts, 2001 citado por Schiele et al., 2012).

Com o virar do século, a aposta neste tipo de modelo para criação de inovação ganhou ainda mais adeptos. Para tal contribuíram os níveis crescentes de competência demonstrados pelos fornecedores em matéria de *outsourcing* (Schiele et al., 2012). De tal modo que, para aumentar a possibilidade de acesso à inovação, tornou-se questão vital para as empresas assegurarem a colaboração dos fornecedores que melhor papel desempenham no desenvolvimento de novos projectos. Isto é, as empresas consciencializaram-se que os melhores fornecedores são aqueles que “só podem ter tempo e recursos para formar e satisfazer as expectativas de um número limitado de parceiros” (Zaheer et. al, 2000). Com isto, as empresas não se podem dar ao luxo de pertencerem ao grupo das empresas “excluídas *ipso facto*” (Schiele et al., 2012).

No mundo dos dias de hoje, a globalização é mais do que uma realidade, de tal forma que a ocorrência de acontecimentos localizados em certas regiões do globo, como catástrofes naturais, crises económicas ou guerras, pode ter um grande impacto em sectores económicos, mercados e respectivas cadeias de abastecimento, que vai muito mais além dos limites fronteiriços desses países (ou regiões). As consequências resultantes deste tipo de acontecimentos podem provocar profundas alterações na dinâmica e no normal funcionamento, ou em casos mais extremos, na supressão das cadeias de abastecimento dos mais variados sectores, cujas consequências (negativas) poderão ser sentidas globalmente.

Datam de 2011 alguns eventos que são exemplo do tipo de acontecimentos e consequências que podem ocorrer e pôr em causa todo um equilíbrio de uma relação comprador-fornecedor em ambiente B2B. Exemplos desses eventos extraordinários foram

os casos do (i) *tsunami* no Japão, que danificou muitas instalações de produção industrial que se localizavam na costa desse país ou do (ii) tumulto político provocado pela “Primavera Árabe”, que afectou a segurança/garantia dos mercados de abastecimento de diversos países (Schiele et al., 2012). Durante este tipo de eventos, as empresas fornecedoras vêm-se obrigadas a seleccionar (i) quais dos seus clientes terão acesso às escassas matérias-primas/mercadorias que ainda têm em *stock* e quais os clientes que não serão fornecidos e (ii) quais dos seus clientes serão os primeiros a ser abastecidos quando as linhas de produção começarem a laborar com normalidade (Schiele et al., 2012). Uma situação semelhante às supracitadas são as *boom phases*. Nestas fases, caracterizadas pelo rápido crescimento da procura, como por exemplo de matérias-primas, de mercadorias ou de *commodities*, verifica-se a alocação de recursos por parte dos fornecedores.

Situações extremas, como uma intempérie que interrompa o normal funcionamento de uma cadeia de abastecimento ou uma *boom phase* (Schiele et al., 2012) que devido ao exagerado/repentino aumento da procura crie um mercado de escassez de bens disponíveis para venda, revelam uma realidade existente em determinados mercados: a da escassez de fornecedores (Schiele et al., 2012). Exemplos dessas indústrias são os casos da indústria dos automóveis de luxo (Wagner & Bode, 2011), a da produção de *software* (Lavie, 2007), de alguns sectores da indústria do vinho (Hussain et al., 2007; Mariani et al., 2012), da indústria ferroviária (Schiele, 2008) ou a da área da biotecnologia (Powell et al., 1996 citado por Schiele et al., 2012). A escassez de fornecedores proporciona fenómenos de alocação de recursos por parte de fornecedores.

Nas situações de alocação de recursos, os fornecedores têm a oportunidade de seleccionar a quais clientes vai ser garantido o fornecimento dos materiais necessários às suas actividades, permitindo a essas empresas serem mais competitivas e terem a possibilidade de ganhar maior quota de mercado, contrastando com as empresas às quais é limitado ou suprido o fornecimento de bens (Pulles et al., 2015; Schiele & Vos, 2015). Neste tipo de situações de escassez de bens, os fornecedores privilegiam determinados clientes em detrimento de outros. É pois, assim, vital às empresas conseguirem atrair e satisfazer as expectativas dos seus fornecedores e conquistarem o estatuto de cliente preferencial por parte desses fornecedores (Hüttinger et al., 2012; Schiele et al., 2012).

Mais recentemente, eventos de preocupação internacional como o embargo económico à Rússia ou o tufão *Soudelor* que fustigou várias regiões em Taiwan e na China, são situações que com natural (a)normalidade poderão provocar grandes alterações no âmbito das relações B2B. Esses distúrbios podem ser da ordem da produção, do fornecimento, da distribuição ou da gestão de bens e serviços e são transversais a todo o tipo de mercados, sectores ou cadeias de abastecimento. Os seus efeitos podem ser sentidos desde a agricultura, passando pelo sector dos transportes e da energia ou até à indústria militar. Estes tipos de situações, que cada vez surgem com maior impacto, podem também contribuir para suscitar cada vez mais o interesse na temática da atractividade do cliente, não só de investigadores mas também de todos os actores intervenientes num sector de actividade económica.

Outro tipo de situações reais, como são exemplo o fim do embargo económico internacional a Cuba ou o firmar do acordo do programa nuclear do Irão, são acontecimentos que, ao contrário dos citados anteriormente, podem resultar em consequências económicas positivas para as mais variadas empresas. Este tipo de acordos políticos, por mais complexos que sejam, podem permitir a abertura de novos mercados e de novas oportunidades de negócio às demais empresas locais e estrangeiras. No entanto, devido a situações de uma não preparação prévia da produção ou da armazenagem de bens e/ou serviços ou do não estabelecimento de cadeias de abastecimento, os benefícios esperados resultantes destas novas oportunidades de negócio podem não ser alcançados o que pode contribuir para surgimento de condições onde a atractividade do cliente pode ser usada como uma ferramenta de vantagem competitiva por essas empresas. Assim, questões como consequências, benefícios, mensuração, diferenciação ou como melhorar a atractividade do cliente, assumem cada vez mais um papel principal na construção da competitividade e, em casos extremos, da sobrevivência das empresas.

Ao serem atractivas e ao satisfazerem as expectativas dos seus fornecedores, as empresas aumentam as suas hipóteses de lhes serem alocados recursos e esforços por parte dos seus principais fornecedores, aumentando assim a possibilidade destas empresas alcançarem níveis de competitividade e de negócio superiores aos dos seus concorrentes (Pulles et al., 2015; Schiele & Vos, 2015).

Tanto por escassez de fornecedores, por fenómenos supranaturais ou por situações extremas, as empresas que melhor triunfarão serão aquelas que mais atractivas se posicionarão face aos seus fornecedores. Posto isto, é com natural compreensão que a atractividade do cliente tem sido objecto de estudo tanto de académicos como de profissionais.

### 3.2. ANTECEDENTES DA ATRACTIVIDADE DO CLIENTE

Realizando uma pesquisa bibliográfica em matéria de B2B ou de gestão da cadeia de abastecimento, facilmente é perceptível que atractividade do cliente é ainda um conceito recente. No entanto, dada a sua natureza relacional e o seu potencial para funcionar como uma ferramenta de vantagem competitiva para as empresas, a atractividade do cliente tem sido alvo de uma cada vez maior atenção (Baxter, 2012; Hüttinger et al., 2012; Mortensen, 2012, Pulles et al., 2015; Tanskanen & Aminoff, 2015; Tóth et al., 2015). Os primeiros trabalhos publicados sobre esta temática e as investigações que exploraram unicamente o cariz relacional das interacção B2B utilizam preferencialmente o termo atracção em vez de atractividade do cliente. No entanto, ambos os termos têm o mesmo significado.

De acordo com vários estudos publicados nos últimos doze anos (Baxter, 2012; Ellegaard et al., 2003; Ellegaard & Ritter, 2007; Hald et al., 2009; Hüttinger et al., 2012; La Rocca et al., 2012; Mortensen, 2012; Schiele et al., 2012; Pulles et al., 2015, Schiele & Vós, 2015; Tanskanen & Aminoff, 2015) as primeiras referências à temática da atractividade foram feitas por Blau (1964), Homans (1958) e Thibaut & Kelley (1959).

Segundo Blau (1964), a atracção social é a força que (i) induz os seres humanos a estabelecerem, por sua própria iniciativa, associações sociais e (ii) amplia o alcance dessas associações, depois de terem sido formadas. O autor argumenta também que um indivíduo só se sente atraído por outro, caso as suas expectativas em se associar a esse outro indivíduo sejam as de uma experiência recompensadora. Homans (1958) e Thibaut & Kelley (1959) definiram que a atractividade de uma organização é determinada pela diferença entre as recompensas expectáveis resultantes do relacionamento com essa organização e os custos associados ao envolvimento nessa suposta relação. Assim, quanto maior o diferencial, maior a atracção.

Apesar dos trabalhos anteriormente referidos relacionarem o conceito de atractividade com vantagens expectáveis resultantes de uma relação, nenhum deles tenta explicar o constructo atractividade do cliente em contexto B2B. De acordo com Hüttinger et al. (2012) e Mortensen (2012), só a partir dos finais dos anos 80 é que o conceito de atractividade em ambiente B2B começou a ser explorado.

Fiocca (1982) explicou que a atractividade percebida pelo fornecedor é dependente de vários factores que estão relacionados com o cliente. Esses factores podem ser da ordem: (1) de mercado, como tamanho, taxa de crescimento e influência do cliente (no mercado), (2) de concorrência, no sentido da posição competitiva do cliente no sector/mercado, (3) de tecnologia, isto é, competências tecnológicas e patentes possuídas pelo cliente e (4) sociopolíticos, como por exemplo a capacidade do cliente em se adaptar às alterações do sector (Fiocca, 1982 citada por Hald et al., 2009; Hüttinger et al., 2012; La Rocca et al., 2012; Mortensen, 2012; Tanskanen & Aminoff, 2015).

Tendo por base a *Social Exchange Theory* (SET), Dwyer et al. (1987) propuseram um modelo de interpretação do desenvolvimento de uma relação comprador-fornecedor, onde a atracção é utilizada como o elemento explicativo do início e do desenvolvimento das relações B2B. Segundo os autores, a atracção funciona como um mecanismo de desenvolvimento da relação até ao momento em que ambas as partes (comprador e fornecedor) tenham total confiança entre si. E, quando associada a elevados níveis de satisfação, leva ao surgimento de comprometimento mútuo (Dwyer et al., 1987).

Assim, Dwyer et al. (1987) definiram atracção como o resultado de "o nível no qual o comprador e o vendedor (fornecedor) alcançam, através do seu relacionamento, uma experiência recompensadora, em que os benefícios em se relacionarem sejam superiores aos seus custos". Por outras palavras, os autores afirmaram que o grau de atracção inicial entre dois indivíduos influencia o nível de relacionamento entre eles, isto é, o grau de atracção inicial influencia o nível de confiança, satisfação e comprometimento relacionais, o que resulta em níveis custo-benefício diferentes de relação para relação (Dwyer et al., 1987).

Em 1997, Halinen realçou a importância de se incluir a atracção em futuros trabalhos de âmbito B2B devido ao facto de a atracção acrescentar às relações comerciais uma orientação para o futuro. Segundo o autor, a atracção foca-se nas expectativas de cada actor, o que acaba por influenciar as acções dos intervenientes ao longo do tempo (Halinen, 1997 citado por Mortensen, 2012).



A partir do ano 2000, a literatura científica começou a referenciar trabalhos cujas investigações se focavam na procura por compreender o papel fundamental da atractividade dentro das relações comprador-fornecedor (Hüttinger et al., 2012; Mortensen, 2012; Schiele et al., 2012; Tanskanen & Aminoff, 2015).

Christiansen & Maltz (2002) realizaram um estudo de caso sobre três pequenas empresas dinamarquesas que, apesar de actuarem em áreas muito diferentes, todas partilhavam um problema em comum: a necessidade de serem vistas como atractivas pelos seus “gigantes” fornecedores internacionais. Neste trabalho, a atenção dos autores focou-se nas formas alternativas de criação de valor para os fornecedores que as empresas podem adoptar, de forma a aumentarem os seus níveis de atractividade.

Este estudo de caso foi enquadrado nos apontamentos de Fiocca (1982) sobre a atractividade vista pelos fornecedores. Neste artigo, Christiansen & Maltz (2002) relembaram que os compradores com grande dimensão são empresas cuja influência económica e financeira sobre os mercados, quer por quota ou por poder, e sobre os fornecedores, quer por representarem uma importante fonte de receita ou por escoamento de *stocks*, é superior quando comparada com a influência proporcionada por empresas de menor dimensão.

Face a isto, Christiansen & Maltz (2002) argumentaram que os clientes pequenos devem ser capazes de analisar e mensurar as necessidades e as preferências dos seus principais fornecedores, de forma a se concentrarem na criação indirecta de valor. Estas empresas devem compensar a sua baixa atractividade económica através das áreas em que consigam criar valor para os seus fornecedores. Nesse sentido, os autores demonstraram que a atractividade do cliente não é só uma consequência exclusiva do tamanho ou do volume, mas que pode também ser alcançada através de modelos alternativos de colaboração conjunta com os fornecedores, como são exemplo as parcerias para o co-desenvolvimento de novos produtos, a distribuição conjunta de produtos ou o co-desenvolvimento de processos de produção. A aposta em tecnologia de ponta por parte das empresas clientes deve também ser equacionada. Segundo estes autores, este tipo de parcerias pode representar para os fornecedores um importante conjunto de benefícios, tanto estratégicos como operacionais, facto que contribui para que as empresas compradoras de pequena dimensão consigam aumentar os seus níveis de atractividade (Christiansen & Maltz, 2002).

Este trabalho de Christiansen & Maltz (2002) tem por base um estudo de caso de três empresas que efectivamente conseguem assegurar a criação indirecta de valor para os seus fornecedores a partir de estratégias de relacionamento inteligentes. No entanto, os autores não estudaram de que forma é que é possível que uma empresa pequena e não atractiva se transforme numa empresa com elevados níveis de atractividade e que ofereçam benefícios estratégicos e operacionais aos seus principais fornecedores. Outra limitação deste trabalho são as situações em que empresas pequenas competem com empresas grandes onde ambas são igualmente inteligentes e atractivas. Isto é, como é que uma empresa de pequena dimensão pode ganhar vantagem competitiva sobre uma empresa de grande dimensão quando esta última também consegue assegurar parcerias para o co-

desenvolvimento de novos produtos, distribuição conjunta de produtos ou co-desenvolvimento de processos de produção com os fornecedores? Desta forma, seria interessante testar a ferramenta proposta por Christiansen & Maltz (2002) a outras realidades empresariais.

Ellegaard et al. (2003) escreveram que “se a vantagem competitiva de uma empresa depender da sua rede de fornecedores, torna-se então crucial que as empresas sejam capazes de influenciar os seus fornecedores” e que “as empresas devem também considerar a sua própria atractividade como um parceiro de negócio, por meio da qual poderão melhorar a sua capacidade de influenciar os seus principais fornecedores”.

Segundo Ellegaard et al. (2003), a perspectiva à abordagem de uma relação comprador-fornecedor não deve ser orientada para a empresa (ou para factos relacionados com as empresas) mas deve sim antes ser orientada para a relação entre as empresas. Os autores demonstraram também que (i) a atractividade do cliente é um processo dinâmico, (ii) o factor tempo é muito importante na gestão das relações com os fornecedores e que (iii) é necessário adaptar as estratégias das empresas às mudanças efectuadas pelos seus principais fornecedores.

Este estudo de caso revelou ainda que o “factor humano” desempenha um papel importante na atractividade do cliente, uma vez que a sua acção na tarefa de gestão e no sucesso da relação comprador-fornecedor é “muito influente”. O factor humano é dependente do passado pessoal e profissional dos funcionários das empresas, assim como da sua cultura, dos seus princípios e da sua compreensão do negócio, o que faz com que a atractividade entre duas organizações, ou dos clientes para os fornecedores, seja diferente de caso para caso, de organização para organização e de pessoa para pessoa (Ellegaard et al., 2003). Os autores concluíram que “ser atractivo é saber reconhecer e compreender as especificidades de uma relação” e “saber estabelecer a atractividade de acordo com essas especificidades” (Ellegaard et al., 2003).

Num estudo que teve como objectivo explorar o papel da atracção nas relações profissionais da área do marketing de serviços, Harris et al. (2003) definiram atracção como “a medida em que os actores de uma relação comercial percebem os seus parceiros (anteriores, actuais, futuros ou potenciais) como profissionalmente atractivos em termos da sua capacidade em fornecer benefícios económicos superiores, acesso a recursos importantes e compatibilidade social”. Neste trabalho Harris et al. (2003) desenvolveram um modelo conceptual onde: (i) reconhecem que a atracção tem por base factores sociais, económicos e de recursos, (ii) a atracção é posicionada como um constructo antecedente aos constructos confiança e comprometimento e (iii) que a atracção intervém em todas as fases (iniciação, desenvolvimento e manutenção) de construção de uma relação comercial. Na figura 1 encontra-se uma representação do modelo conceptual proposto pelos autores.

Por meio da realização de entrevistas, Harris et al. (2003) revelaram que a existência de familiaridade é uma condição necessária para o surgimento de atracção entre dois indivíduos. E a atracção é mais provável de ocorrer entre indivíduos que partilham proximidade geográfica, proximidade funcional e/ou exposição repetida. Os autores adiantaram ainda que os níveis de atractividade entre os intervenientes de uma relação são

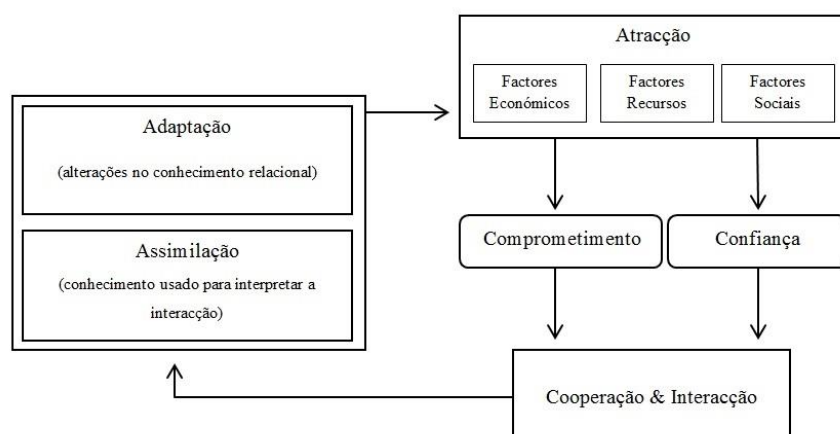


Figura 1 – Modelo do papel da atracção nas relações comerciais – adaptado de Harris et al. (2003).

influenciados por (1) processos de socialização profissional e organizacional, (2) similaridade pessoal, (3) compatibilidade profissional e pessoal e (4) conhecimento da existência de alternativas (Harris et al., 2003).

Tanto o trabalho de Ellegaard et al. (2003) como o de Harris et al. (2003) apresentam duas limitações importantes. A primeira encontra-se relacionada com o papel do “factor humano” nas relações B2B. De acordo com Ellegaard et al. (2003), são as pessoas que formam as organizações que se irão relacionar e influenciar os níveis de atractividade entre as organizações. No mesmo sentido, Harris et al. (2003) argumentaram que a atracção é mais provável de ocorrer entre indivíduos que partilham proximidade geográfica, proximidade funcional e/ou exposição repetida. Para isso, ambos os trabalhos exploraram o papel do “factor humano” entre empresas de pequena dimensão e em díades. No entanto, é plausível considerar que o aumento da dimensão das organizações e/ou relações implicará um incremento de complexidade na interação entre pessoas de diferentes organizações, podendo dificultar os benefícios obtidos através das interações pessoais, o que poderá tornar mais difícil a determinação da atractividade do cliente. Neste sentido, surge a segunda limitação. Tanto Ellegaard et al. (2003) como Harris et al. (2003) exploraram a importância da atractividade do cliente para as relações B2B mas não apresentaram uma forma de a mensurar.

Num artigo apresentado na 22ª Conferência do *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP), que teve lugar em Milão, Ellegaard & Ritter (2006) salientaram que é importante incluir a atractividade na investigação das relações B2B. Segundo os autores, a atractividade é um conceito progressista, isto é, sendo baseada em expectativas, a atractividade proporciona uma orientação para o futuro, podendo, assim, ser utilizada para melhor compreender o desenvolvimento das relações comerciais ao longo do tempo. Neste trabalho, os autores defenderam ainda a inclusão do conceito de atractividade na temática do marketing das compras. Para tal, correlacionaram a atractividade com os constructos confiança, comprometimento e valor – conceitos chave da literatura –

demonstrando, uma vez mais, a importância que a atractividade representa nas relações B2B (Ellegaard & Ritter, 2006).

Neste artigo, Ellegaard & Ritter (2006) afirmaram que a atracção é um pré-requisito para a confiança e para o comprometimento, não só em etapas iniciais do desenvolvimento da relação mas também, e de forma contínua, ao longo de todo o processo da relação. Correlacionando a atractividade com o constructo valor, os autores defenderam que a atractividade, tal como o conceito valor, tem por base os custos e os benefícios associados às relações mas, ao contrário do conceito valor, a atracção foca-se em elementos sociais e comportamentais do desenvolvimento de relações. Assim, a atracção amplia e complementa o conceito de valor, fazendo destacar os “os elementos sociais de troca” das relações comprador-fornecedor (Ellegaard & Ritter, 2006).

Em 2007, Ellegaard & Ritter apresentaram um estudo no qual referiram que em qualquer relação B2B existem duas perspectivas: a atractividade do comprador percebida pelo fornecedor (atractividade do cliente) e a atractividade do fornecedor percebida pelo comprador (atractividade do fornecedor). De acordo com os autores, estas duas perspectivas são independentes entre si mas possivelmente encontram-se altamente correlacionadas. Isto é, “indivíduos que são atraídos por outros indivíduos preocupam-se em se provar a si mesmos como atractivos para esses outros indivíduos” (Ellegaard & Ritter, 2007). Assim, é natural afirmar que a atractividade pode ser gerida, ou seja “um actor pode ser capaz de manipular a sua própria atractividade que é percebida por outro actor” (Ellegaard & Ritter, 2007).

Neste estudo, Ellegaard & Ritter (2007) definiram atracção “como um constructo mútuo que descreve a força do interesse conjunto (mútuo) que os dois actores têm entre si”. E, como tal, “a atracção é determinada pelo mais baixo dos dois níveis de atractividade” existentes nos dois intervenientes da relação. Segundo os autores, a atractividade de um actor percebida por um outro (actor) é determinada através de três áreas principais: criação de valor, processo de interacção e emoções. O valor criado para o fornecedor é um factor que deve ser equacionado pelo comprador, de forma a este poder aumentar os seus níveis de atractividade. Para explicar esta ideia, Ellegaard & Ritter (2007) apoiaram-se no modelo/conceito de funções de valor directo e indirecto, desenvolvido por Walter et al. (2001), o qual se refere às funções através das quais a empresa compradora contribui para a criação de valor para o fornecedor, levando assim, ao estabelecimento do comprometimento. Funções directas, como o volume ou o lucro, e funções indirectas, como inovação ou acesso a mercados, podem assim ser consideradas guias da atractividade do cliente (Walter et al., 2001 citado por Ellegaard & Ritter, 2007). Relativamente ao processo de interacção e contrariamente ao argumentado por Dwyer et al. (1987), os autores mencionaram o facto de os conceitos confiança e comprometimento serem variáveis importantes para que o modelo de colaboração comprador-fornecedor seja bem-sucedido, confirmando-se a confiança e o comprometimento como factores influenciadores da atractividade do cliente. Em relação às emoções, estas reflectem a parte irracional do processo de tomada de decisão. Com isto, os autores afirmaram que “enquanto as propriedades de criação de valor e do processo de interacção oferecem a

possibilidade de serem discutidas racionalmente de acordo com alguns critérios especificados, as emoções representam a parte da atractividade que não é acessível por argumentos racionais”. Desta forma, a “atractividade é o poder com o qual os clientes são atraídos para a empresa” (Ellegaard & Ritter, 2007).

Apesar de Ellegaard & Ritter (2007) referirem que em qualquer relação B2B existem sempre estas duas perspectivas de atractividade, os autores não exploraram a correlação entre elas, demonstrando, assim, uma limitação no seu trabalho, o que leva ao surgimento de algumas dúvidas. Isto é, no caso de haver um desajuste entre as duas atractividades poderá surgir um condicionamento e/ou deterioramento das relações? E em caso afirmativo, como se corrige este desajuste? Outras duas limitações deste estudo são o facto de os autores (i) terem só estudado o papel que a atractividade desempenha em díades e (ii) não terem acrescentado experiência empírica a este trabalho. Ou seja, como os próprios autores referem, seria interessante explorar o papel da atractividade num estudo de caso. Estas duas últimas observações podem também ser apontadas ao trabalho de Ellegaard & Ritter (2006).

Mortensen et al. (2008) desenvolveram um estudo que teve como objectivo analisar e descrever a importância da atractividade nas cadeias de abastecimento. Segundo os autores, o facto de (i) diversas empresas reconhecerem que as suas capacidades de fornecimento lhes garantem uma vantagem competitiva, uma vez que permitem satisfazer as necessidades dos seus clientes, e (ii) que muitas vezes os clientes são um grupo muito heterogéneo de empresas, que exigem produtos e serviços diferentes; da perspectiva da gestão da cadeia de abastecimento torna-se, então, vital considerar e perceber a importância da atractividade nas relações B2B (Mortensen et al., 2008). Para responder a esta necessidade, Mortensen et al. (2008) realizaram um estudo de caso na Dinamarca onde exploraram a utilização da atractividade do cliente como uma forma de abordagem alternativa que pequenas empresas podem adoptar para influenciar os seus (grandes) fornecedores. Segundo os próprios autores, este estudo foi o primeiro trabalho publicado no qual foi apresentado um “*maturity model of attractiveness*” do cliente e do fornecedor, assumindo a perspectiva da gestão das cadeias de abastecimento.

Neste modelo, os autores correlacionaram o nível de complexidade da relação comprador-fornecedor com a maturidade das empresas e no qual são propostos cinco tipos de relações: (1) relação padrão, (2) relação simples, (3) relação envolvente, (4) relação estratégica e de desenvolvimento e (5) relação de parceria. De referir que a relação padrão é aquela que apresenta um menor grau de complexidade e na qual as duas empresas envolvidas são as menos maduras. Contrastando com as relações de parceria onde, à partida, é de esperar que o envolvimento das duas empresas, e a sua maturidade, sejam máximas (Mortensen et al., 2008). Os autores concluíram que (1) a atractividade fornece uma abordagem alternativa para a gestão das relações comerciais, através da criação de motivação voluntária e comprometimento entre os parceiros de relação, revelando, assim, que a atractividade é uma abordagem válida na gestão das cadeias de abastecimento; (2) a atractividade é uma alternativa válida ao uso do poder negocial, isto é, empresas pequenas podem também ser igualmente atractivas; (3) a atractividade não é um conceito (e

abordagem) estático, pelo contrário, é dinâmico e altera-se consoante o grau de desenvolvimento das relações (Mortensen et al., 2008).

Mortensen et al. (2008) referem ainda que a definição de atractividade apresentada por eles carece de uma discussão sobre as suas limitações tanto em termos de abordagem como da própria definição. Os autores questionam-se sobre em que situações/realidades empresariais é que uma empresa pode utilizar a atractividade do cliente como fonte de vantagem competitiva. Para isso, Mortensen et al. (2008) argumentam que o seu modelo conceptual deverá ser testado a outras empresas e a outros sectores, de forma a ser possível recolher mais dados estatísticos. Eventualmente será igualmente interessante utilizar um questionário diferente ao proposto por Mortensen et al. (2008), uma vez que mais/diferentes limitações podem ser encontradas para esta abordagem do marketing industrial.

Num livro dedicado à importância da perspectiva de criação de parcerias *win-win* em relações comprador-fornecedor, Cordon & Vollman (2008) exploraram o papel principal que a atractividade do cliente pode representar para as empresas que tenham como objectivo alcançar níveis de vantagem competitiva superiores. Para explorarem esta ideia, os autores focaram-se nas duas condições de que (i) “a questão-chave das empresas, que competem não só no mercado das vendas mas também no mercado abastecedor, é que os fornecedores considerados como muito bons existem em número reduzido” (Cordon & Vollmann, 2008 citados por Schiele et al., 2012) e que (ii) “as empresas compradoras precisam de ser vistas como as mais atractivas por parte dos melhores e dos mais inteligentes dos fornecedores” (Cordon & Vollmann, 2008 citados por Hüttinger et al., 2012). Neste trabalho, Cordon & Vollman (2008) explicaram que a atractividade do cliente é essencial para a criação de parcerias *win-win* entre clientes e fornecedores. Os autores afirmaram que ser um cliente atractivo não é pagar um preço superior aos fornecedores mas é sim tornar-se num parceiro inteligente. Isto é, os clientes devem saber (i) partilhar informação, (ii) criar uma imagem de empresa aberta a novas ideias e (iii) ser capazes de ajudar os fornecedores a avaliarem devidamente quais são os retornos esperados resultantes do seu relacionamento. Segundo os autores, os compradores devem fazer com que os seus fornecedores desejem trabalhar com eles, uma vez que benefícios conjuntos podem ser alcançados (Cordon & Vollmann, 2008 citados por Hüttinger et al., 2012 e por Schiele et al., 2012).

De acordo com Hald et al. (2009), para melhorar o desempenho e os resultados dos processos de criação e de transferência de valor, nas relações comprador-fornecedor, não é suficiente otimizar e coordenar sistemas de gestão e de controlo. Em suporte desta ideia, os autores desenvolveram um estudo no qual mostraram que para tal é também necessário compreender o papel que o conceito de atracção desempenha nas relações B2B. Os autores defenderam ainda que as relações comerciais comprador-fornecedor devem ser antes abordadas por uma gestão “em modo relacional” em vez de uma gestão “em modo de controlo” (Hald et al., 2009). Neste trabalho, e tendo por base os fundamentos da SET, os autores desenvolveram um modelo conceptual de atracção das relações B2B, no qual a atracção é constituída pela combinação resultante da complexa interacção de três

“restrições comportamentais”: valor esperado, confiança percebida e dependência percebida (Hald et al., 2009). Segundo os autores, preço/volume, crescimento, acesso a novos clientes (compradores) e desenvolvimento de competências são os factores que aumentam o valor esperado de uma relação.

Relativamente à confiança, Hald et al. (2009) referiram que os componentes que conduzem à percepção de confiança são da ordem de “benevolência” e de “integridade”. Sendo que os componentes “benevolência” são constituídos pela lealdade e pelo apoio e os componentes “integridade” são dependentes dos valores partilhados, da justiça e da confiabilidade. Por sua vez, a dependência percebida tem um efeito moderador no valor esperado percebido e, assim, tem também impacto nas percepções gerais de atracção dos actores intervenientes na relação (Hald et al., 2009). Na figura 2 encontra-se representado o modelo conceptual de atracção das relações B2B proposto pelos autores, no qual se evidencia a interacção das três “restrições comportamentais” que constituem a atracção.

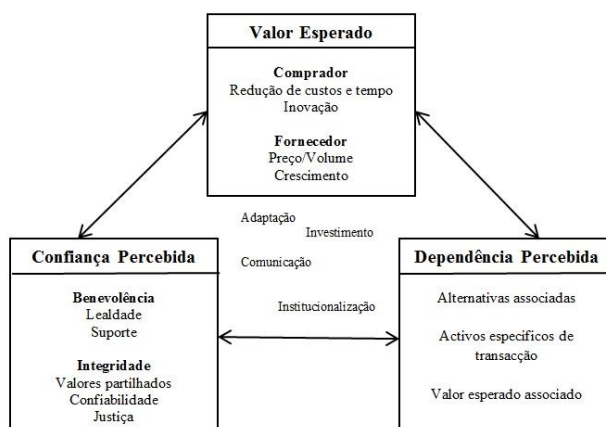


Figura 2 – Modelo da atracção nas relações comprador-fornecedor – adaptado de Hald et al. (2009).

Com este trabalho, que teve como um dos objectivos dar um sentido à compreensão da atracção nas relações comprador-fornecedor, Hald et al. (2009, p. 968) definiram atracção como “a força que fomenta o voluntarismo, da compra e das trocas comerciais, e empurra, o comprador e o fornecedor, para um, cada vez mais próximo, relacionamento mutuamente vantajoso”.

Apesar de os argumentos apresentados por Hald et al. (2009) terem por base estudos empíricos e teóricos, o seu trabalho assenta unicamente numa investigação conceptual. Desta forma, seria um contributo interessante para a literatura testar num estudo de caso as hipóteses desenvolvidas por Hald et al. (2009). Segundo os próprios autores, será também interessante estudar em futuras investigações a forma e a dinâmica com que estas três “restrições comportamentais”, e os seus respectivos subcomponentes, se correlacionam. Do ponto de vista da gestão das cadeias de abastecimento é importante que as empresas detenham competências que influenciem as várias dimensões da sua atractividade e possuam igualmente mecanismos de alerta da redução dos seus níveis de

atractividade que podem surgir nas mais simples e comuns abordagens de negócio. Assim, uma vez mais, era importante testar na prática o modelo proposto por Hald et al. (2009).

Ramsay & Wagner (2009) elaboraram um estudo no qual exploraram a importância em se contribuir para o conhecimento do comportamento do fornecimento organizacional. Neste trabalho, os autores introduziram o tema questionando-se (i) como é que uma empresa compradora influencia e motiva o comportamento dos seus fornecedores em prol do seu benefício e (ii) como é que os compradores evitam as duras negociações, o uso de poder no processo negocial ou o uso de ameaças de desistência dos negócios com os seus fornecedores, de forma a conseguirem gerir e manter relações com esses fornecedores. Para responder a estas questões, os autores propuseram-se a (i) melhorar a compreensão do comportamento dos fornecedores nas áreas de compras e de gestão da cadeia de abastecimento, através da exploração das suas necessidades, dos seus interesses e das preferências e a (ii) estudar o impacto dessas características (relativas aos fornecedores) na atractividade do cliente (Ramsay & Wagner, 2009).

Com base em casos de estudo de PME's (pequenas e médias empresas) fornecedoras de supermercados no Reino Unido, os autores analisaram as características de “fontes de valor do fornecedor” tendo-as classificado nas seguintes oito categorias: (1) financeiras, por exemplo, volume de vendas ou formas de pagamento, (2) eficiência, como a oportunidade de aprendizagem para os fornecedores ou pessoal com formação adequada, (3) relações comerciais globais e comunicação, como são exemplos as interacções a longo prazo ou estabilidade de contacto, (4) comportamento ético, ex.: equidade e confiabilidade, (5) risco e incerteza, por exemplo, partilha de risco e honestidade financeira, (6) tecnologia, como por exemplo apoio à inovação direccionada para o fornecedor, (7) ligações de mercado, como o acesso institucional e partilha de informações sobre o mercado e (8) imagem corporativa, ex.: reputação (Ramsay & Wagner, 2009). Segundo os autores, os clientes podem usar esta informação de forma a melhorarem a compreensão das fontes de valor para os seus fornecedores, permitindo, assim, aumentarem os seus níveis de atractividade do cliente e influenciar o comportamento dos seus fornecedores de uma maneira mais benéfica (Ramsay & Wagner, 2009).

No capítulo dos resultados, Ramsay & Wagner (2009) referem que as preferências para as “fontes de valor do fornecedor” diferem entre as várias PME's e são dependentes do tipo de cliente, tipo de produto, tamanho relativo do fornecedor e do cliente e tipo de indústria. Desta forma, era importante alargar o estudo de Ramsay & Wagner (2009) a mais empresas e a mais sectores de actividade. Outra questão importante a referir neste trabalho é o facto de este ter incidido em PME's. Visto que a realidade de grandes empresas diferem da das PME's, seria igualmente interessante testar este modelo/questionário em multinacionais ou cooperações empresariais para se verificar quais (e como diferem, etc.) as suas preferências para as “fontes de valor do fornecedor”.

Ellegaard (2012) dedicou a atenção do seu trabalho ao estudo do processo de atracção interpessoal existente nas relações comprador-fornecedor. Segundo o autor, o estudo da atracção interpessoal pode ajudar os investigadores a melhor compreender os “laços estreitos” com que algumas empresas se relacionam. Este artigo teve por base os



fundamentos da SET e no qual o autor (i) propõe um modelo cíclico do processo de atracção interpessoal das relações B2B, (ii) discute os elementos envolventes ao conceito da atracção e (iii) fornece dicas práticas para a gestão da atracção interpessoal nas relações comerciais (Ellegaard, 2012).

Neste trabalho, Ellegaard (2012) introduziu a temática da atractividade relembando o facto de que (até à data) a maioria das investigações que se debruçaram sobre este tema fizeram-no quase sempre numa abordagem de nível meso, desvalorizando a abordagem de nível micro (do inglês, *meso level* e *micro level*, respectivamente). Isto é, segundo o autor, a maioria dos estudos sobre a atracção nas relações B2B focaram-se principalmente na investigação da atractividade interorganizacional existente entre as empresas compradoras e fornecedoras, subestimando o papel da atracção interpessoal existente entre as pessoas que formam essas empresas (Ellegaard, 2012). Segundo o autor, o estudo da atractividade interorganizacional é crucial para se compreender como é que as empresas podem melhorar a sua capacidade em mobilizar recursos e esforços dos fornecedores. Mas, no entanto, o autor alerta para o facto de existirem micro processos sociais de atracção que ocorrem ao nível interpessoal, entre pessoas que representam as organizações participantes na relação, que contribuem para a formação e percepção da atractividade a nível das organizações. E por isso, estes processos de carácter micro relacional são também importantes para melhor se compreender o processo da atractividade em marketing industrial (Ellegaard, 2012). Assim, Ellegaard (2012, p. 1226) referem que “as empresas não conseguem gerar atractividade mantendo uma distância profissional ou executando transacções unicamente por via electrónica”. Para o autor, gerir uma relação “por lógica de mercado bloqueia efectivamente as muitas recompensas que são geradas pelo intercâmbio social” (Ellegaard, 2012).

Ellegaard (2012) referiu ainda alguns dos pontos em que a atractividade interpessoal tem implicações para a gestão das relações comerciais. De uma forma geral, o autor refere que a incorporação da atracção como um elemento de marketing e de gestão de compras permite às empresas aumentarem a sua vantagem competitiva. Segundo o autor, funções de gestão que estão ao alcance da atractividade são: (1) investimentos relacionais, (2) coordenação, (3) comunicação, (4) durabilidade, (5) influência no processo de decisão da contraparte, (6) alterações favoráveis de atitudes e posições, (7) adaptação do comportamento (à contraparte) e (8) realização de tarefas extra contratualizadas (Ellegaard, 2012). O autor especifica também que a empresa que tem relações estratégicas com os seus fornecedores, onde a criação de valor se assume como um processo importante, a gestão da atractividade revela-se fundamental. Como tal, o desenvolvimento de processos conjuntos (ex: inovação, novos produtos ou logística), redução do custo total ou responsabilidade social corporativa são questões de criação de valor que podem ser beneficiadas pela boa gestão da atractividade (Ellegaard, 2012).

O modelo de atracção interpessoal proposto por Ellegaard (2012) pressupõe que o processo de desenvolvimento da atracção entre duas pessoas é feito através de uma interacção recíproca cíclica. Isto é, segundo o modelo do autor, um cliente ao proporcionar recompensas que excedam as expectativas do fornecedor, está a fazer com que a atracção

percebida por esse fornecedor aumente. Por sua vez, o aumento da atracção percebida desencadeia a adaptação do comportamento do fornecedor às necessidades do cliente, aumentando, assim, os benefícios percebidos pelo cliente. Por sua vez, o aumento dos benefícios percebidos, gera um aumento de atracção percebida pelo cliente, num processo idêntico ao ocorrido primariamente no fornecedor. Assim, o ciclo da atracção interpessoal é desenvolvido tendo por base a reciprocidade de recompensas e benefícios existentes entre duas pessoas pertencentes às duas organizações. Para melhor se compreender os processos inerentes ao modelo de atracção interpessoal realizou-se uma esquematização deste modelo na figura 3. Segundo o autor, o desenrolar deste processo permite que as relações comprador-fornecedor se desenvolvam para uma posição de grande proximidade entre empresas, caracterizada por grande flexibilidade, durabilidade, resistência, cooperação e desempenho (Ellegaard, 2012).

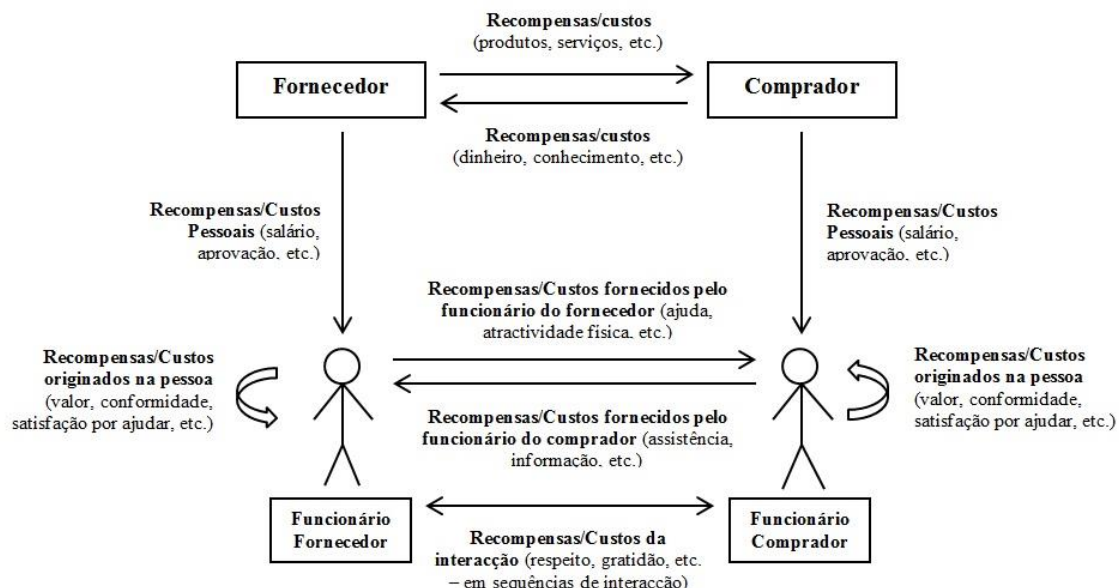


Figura 3 – Modelo de atracção interpessoal numa relação B2B – adaptado de Ellegaard et al. (2012).

Neste trabalho Ellegaard (2012) focou-se unicamente na atractividade do cliente a nível micro. Como os próprios autores referem seria importante estudar a correlação entre a atractividade do cliente de nível micro com a atractividade do fornecedor de nível meso (ex: atractividade do funcionário do comprador com a atractividade da empresa fornecedora) ou a correlação entre as atractividades de nível meso de ambas as organizações (comprador e fornecedor). Outros tipos de investigações que poderão complementar o trabalho de Ellegaard (2012) são aqueles que (i) estudem a correlação entre a atractividade do cliente e a frequência/intensidade de interacção entre ambas as organizações, por exemplo, ou (ii) avaliem de que forma é que os padrões/processos negociais implementados por grandes empresas fornecedoras condicionam/afectam a atractividade do cliente (tanto a nível micro, meso ou macro), ou vice-versa.

Num trabalho dedicado à mensuração da atractividade do cliente, La Rocca et al. (2012) definiram este conceito como “a avaliação de um cliente feita pelo fornecedor, tendo por base os resultados esperados provenientes da interacção comprador-fornecedor inerente a uma relação comercial”. Neste trabalho, os autores desenvolveram um instrumento (escala) de medição da atractividade do cliente que pode ser utilizado por empresas, que operam em ambiente B2B, como uma ferramenta auxiliar de cálculo/avaliação dos seus próprios níveis de atractividade. Os autores elaboraram ainda um conjunto de apontamentos que podem ter utilidade na prática da gestão de empresas e no desenvolvimento de futuras investigações.

A escala de mensuração da atractividade do cliente proposta por La Rocca et al. (2012) é formada por 20 itens (unidades) de atractividade distribuídos por 4 factores (dimensões) de atractividade. O factor 1 foi denominado de “Potencial de Desenvolvimento” (do inglês *development potential*) pois é formado pelos itens que aparentemente se encontram relacionados com o potencial de desenvolvimento dos clientes. O factor 2 foi intitulado de “Intimidade” (do inglês *intimacy*) uma vez que é constituído por itens que podem ser interpretados como a caracterização do nível de entendimento entre cliente e fornecedor. Os itens que compõem o factor 3 encontram-se relacionados com a rentabilidade dos clientes e por isso esta dimensão foi denominada de “Rentabilidade” (do inglês *profitability*). A quarta dimensão é o “Ajuste Relacional” (do inglês *relational fit*) e é composta por itens que se referem à capacidade (dos actores) para interagir na relação.

Apoiando-se na máxima de gestão de que “só é possível gerir o que se consegue mensurar”, os autores apontam algumas vantagens que as empresas podem obter ao utilizarem esta escala de medição. Segundo La Rocca et al. (2012), esta métrica pode ser útil tanto para fornecedores como para clientes. Por um lado, pode ajudar os fornecedores a serem mais eficazes na alocação de esforços e de recursos para diferentes clientes. Por outro lado, permite aos clientes monitorizarem ao longo do tempo a variação dos seus (diferentes) níveis de atractividade percebidos por diferentes fornecedores. Isto é, com esta ferramenta os clientes conseguem melhor compreender o potencial e os limites das relações com os seus fornecedores, permitindo-lhes, assim, uma melhor gestão na definição de estratégias de relacionamento com diferentes fornecedores. Desta forma, torna-se mais fácil para os clientes melhorarem a satisfação dos seus principais fornecedores (La Rocca et. al., 2012). No entanto, os autores alertam para o facto que nem todas as dimensões (e itens) de atractividade podem ser igualmente importantes e que o peso das dimensões atribuído pelos gestores será condicionado ao contexto e situação (momento) da relação em questão.

Relativamente às limitações deste trabalho, La Rocca et al. (2012) desafiam as futuras investigações (i) a aplicarem esta ferramenta a outros casos de estudo, como por exemplo a outras indústrias ou regiões, (ii) a completarem esta métrica com mais itens e dimensões de atractividade do cliente e (iii) a testar as “propriedades psicométricas deste instrumento” (La Rocca et al., 2012) através de uma segunda recolha de dados e posterior análise factorial confirmatória. Descortinando este estudo, é possível perceber que a

ferramenta proposta por La Rocca et al. (2012) teve por base informação recolhida na literatura científica e em opiniões de gestores/administradores/funcionários de empresas que exercem actividades de fornecimento. Este dado aponta para uma limitação que é a ausência da opinião de membros de empresas compradores, que invariavelmente têm uma perspectiva de negócio e de atractividade diferente da dos fornecedores. Outra limitação deste trabalho é o facto de a escala de medição assumir um item de avaliação da satisfação dos fornecedores, que se baseia unicamente numa resposta dada pelo fornecedor a uma pergunta de “quão satisfeito está com a relação com um determinado cliente” (La Rocca et al., 2012, p. 1245), e de não correlacionar a atractividade do cliente com o complexo conceito que é a satisfação dos fornecedores. Por último, este trabalho também não clarifica em que medida (e quais os procedimentos) esta métrica pode/deve ser utilizada para calcular/mensurar a atractividade do cliente tanto da perspectiva do cliente como do fornecedor.

Tanskanen & Aminoff (2015) afirmaram que a atractividade é uma ferramenta estratégica que tanto clientes como fornecedores devem usar para melhor beneficiarem das suas relações B2B. Neste trabalho, os autores defenderam e explicaram o uso diferenciado da atractividade do cliente consoante diferentes características, objectivos e estratégias das relações comerciais. Tanskanen & Aminoff (2015) identificaram quatro bases de atractividade do cliente que uma relação B2B pode ter: (1) atractividade económica (do inglês *Economic-based attractiveness*) representa o valor económico que a relação pode proporcionar e inclui características do cliente como tamanho, taxa de crescimento, prazos de pagamento, sucesso e negócios actuais e futuros; (2) atractividade comportamental (do inglês *Behavior-based attractiveness*) inclui as características comportamentais com que os clientes se relacionam, como por exemplo, comunicação, comprometimento, lealdade, respeito, relações públicas, aprendizagem com a relação, vontade de melhorar, previsão e tempo de relação; (3) atractividade de recursos (do inglês *Resource-based attractiveness*) engloba os recursos e capacidades detidos pelos clientes de onde se destacam a gestão e competências gerais, a capacidade de inovação, a marca e reputação, as capacidades de gestão de cadeias de abastecimento e as capacidades de processos de produção; (4) atractividade de expansão/ligação (do inglês *Bridging-based attractiveness*) caracteriza as possibilidades de crescimento e expansão dos negócios dos fornecedores e inclui características da empresa cliente como presença geográfica, informações de intermediação, acesso a novos parceiros e ligações organizacionais (Tanskanen & Aminoff, 2015).

Tanskanen & Aminoff (2015) defenderam que o ajuste da intenção estratégica entre os dois actores afecta o sucesso da relação B2B. Isto é, um actor deve comunicar os seus próprios propósitos estratégicos e compreender as intenções estratégicas da outra parte para que ambos consigam determinar se são mutuamente atractivos. Então, segundo os autores, compreender as diferenças das bases de atractividade do cliente ajuda neste processo e beneficia as relações (Tanskanen & Aminoff, 2015). Os autores concluíram que dentro dos limites e capacidades, uma empresa pode escolher a forma de atractividade de cliente com que aparece em cada relacionamento. Por exemplo, “a mesma empresa pode

moldar a sua atratividade comportamental para um relacionamento e a atratividade de expansão/ligação para outro” (Tanskanen & Aminoff, 2015). Assim, a atratividade do cliente não se resume “só em se escolher o parceiro certo, mas também é comunicar com clareza as suas expectativas na relação e em se adaptar às expectativas da contraparte” (Tanskanen & Aminoff, 2015).

Apesar de Tanskanen & Aminoff (2015) explorarem e delinearem muito bem quatro diferentes dimensões de atratividade, este trabalho não demonstra/clarifica de que forma é que as empresas podem aplicar na prática esta informação para melhor (i) regularem os seus níveis de atratividade ou (ii) melhor rentabilizarem as suas relações B2B. Um outro ponto limitador deste trabalho, que apesar de não ser objectivo deste estudo, mas que frequentemente se repete em investigações deste tema, é o facto de só de estudar o conceito da atratividade em díades. Seria interessante explorar a atratividade do cliente em relações B2B de três ou mais empresas.

Tóth et al. (2015) focaram a atenção do seu trabalho na componente relacional que a atratividade do cliente percebida pelo fornecedor pode assumir. Neste trabalho, os autores propuseram um novo conceito de atratividade do cliente: a atratividade relacional do cliente (RAC). Segundo os autores, a RAC é definida como “uma atitude do fornecedor para com a empresa do cliente que encapsula experiências anteriores e, principalmente, expectativas futuras; e que incentiva o fornecedor a manter e/ou a melhorar uma relação comercial existente com o cliente através do investimento nesse relacionamento” (Tóth et al., 2015). De acordo com Tóth et al. (2015), a RAC é constituída por três dimensões relacionadas com as empresas clientes. A dimensão “Rentabilidade/Desempenho Futuro” refere-se às margens de lucro esperadas e aos retornos financeiros proporcionados pelos clientes. A dimensão “Futura Intimidade com o Cliente” representa a intenção dos fornecedores em aprofundar e investir mais tempo na relação. Estas duas dimensões representam a parte cognitiva da RAC. Por último, a dimensão “Intensidade de Relacionamento Futuro” refere-se ao desenvolvimento da relação interpessoal com o cliente. Esta dimensão representa a parte afectiva da RAC (Tóth et al., 2015).

Neste trabalho, os autores afirmaram ainda que a existência/ausência da RAC está dependente da presença/ ausência de cinco condições causais relacionadas com os clientes: (1) “Confiança” engloba a confiança presente entre indivíduos das duas organizações (confiança interpessoal) e entre as duas empresas (confiança interorganizacional), bem como a confiabilidade e justiça negocial do cliente; (2) “Dependência” mede o grau em que o fornecedor depende do cliente; (3) “Benefícios Financeiros” englobam factores financeiros e económicos como vendas e lucros; (4) “Benefícios Não Financeiros” representa os benefícios associados a factores de conhecimento, de estratégia e de reputação do cliente; (5) “Custos” refere-se aos custos directos com a relação e aos investimentos feitos no cliente (Tóth et al., 2015).

Na análise realizada por Tóth et al. (2015), os autores demonstraram que nenhuma condição é obrigatoriamente necessária de estar presente para que se dê a existência de RAC. Das 617 relações B2B avaliadas pelos autores, foram encontradas três combinações

diferentes de condições que proporcionaram a existência da RAC e quatro combinações diferentes de condições que resultaram na ausência da componente relacional da atractividade do cliente. Segundo Tóth et al. (2015), a RAC não se estabelece sempre que um cliente: (i) não tiver presente sob a forma de “condição indispensável” (do inglês *core condition*) a “Confiança” ou os “Benefícios Financeiros”; (ii) tiver como *core condition* os “Custos” ou a “Dependência”; (iii) não tiver presentes todas as cinco condições anteriormente referidas (Tóth et al., 2015).

A principal limitação a ser apontada ao trabalho de Tóth et al. (2015) é o facto de esta investigação só ter considerado a perspectiva dos fornecedores. Como já referido anteriormente, as duas perspectivas (comprador e fornecedor) encontram-se intimamente correlacionadas mas são independentes. Isto é, os aspectos que o fornecedor valoriza têm repercussão a nível do comprador mas não são obrigatoriamente iguais aos que este valoriza. Os autores referem ainda que neste trabalho não foram encontradas diferenças significativas da percepção da RAC entre empresas com actividade de fabricação industrial e empresas prestadoras de serviços. Contudo, Tóth et al. (2015) afirmam que este modelo deve ser aplicado a empresas de outros sectores de actividade uma vez que as especificações de cada indústria devem desempenhar um papel importante na percepção e determinação da RAC. Se pensarmos ainda que a cultura dos povos/nações influencia o comportamento relacional entre pessoas, é susceptível de se afirmar que seria igualmente interessante estudar de que forma é que as particularidades ou especificidades culturais dos países influenciam a percepção de atractividade (ou de RAC) de um actor em relação a outro. Exemplo destas situações podem ser os casos de internacionalização de empresas.

### 3.3. REFLEXÕES SOBRE OS ANTECEDENTES DA ATRACTIVIDADE DO CLIENTE

Fazendo uma reflexão sobre a literatura apresentada no capítulo anterior, é possível verificar que a pesquisa em matéria de atractividade do cliente revela que são vários os factores que podem influenciar a atracção inerente a uma relação B2B. Os mesmos trabalhos fazem ainda referência aos métodos pelos quais os compradores podem aumentar os seus níveis de atractividade. No entanto, a abordagem utilizada e os factores de atractividade fornecidos diferem entre as publicações.

O enquadramento da atractividade do cliente introduzido por Fiocca (1982) focou-se unicamente em factores relacionados com factos exclusivos das empresas compradoras. Segundo o autor, particularidades como tamanho da empresa, influência no mercado ou potencial de compra dos clientes são dados importantes reveladores dos níveis de atractividade do cliente a serem avaliados pelos fornecedores. No seguimento desta ideia, “empresas grandes” têm um potencial de atractividade do cliente superior quando comparadas com empresas de dimensões inferiores. Não obstante, as empresas de menores dimensões podem igualmente revelar-se atractivas.

De acordo com Christiansen & Maltz (2002), as empresas podem compensar a sua baixa atractividade económica através das áreas em que consigam criar valor para os seus

fornecedores. Segundo os autores, competências tecnológicas ou modos de trabalho conjunto (parcerias), podem também ser fontes de atractividade apreciadas pelos fornecedores. De encontro a esta ideia, Mortensen et al. (2008) demonstraram que a atractividade do cliente fornece uma abordagem alternativa para a gestão das relações comerciais, através da criação de motivação voluntária e comprometimento entre os parceiros de relação, revelando, assim, que a atractividade do cliente é uma alternativa válida ao uso do poder negocial. Isto é, empresas pequenas podem igualmente vislumbrar-se atractivas aos olhos dos seus fornecedores quando comparadas com empresas de maiores dimensões. Esta observação está de acordo com Cordon & Vollman (2008), que defenderam que ser um cliente atractivo não é pagar um preço superior aos fornecedores mas é sim tornar-se num parceiro inteligente. Segundo os autores, os clientes devem fazer com que os seus fornecedores desejem trabalhar com eles, uma vez que benefícios conjuntos podem ser alcançados.

Ellegaard et al. (2003) foram os primeiros a defender que a perspectiva à abordagem das relações B2B não deve ser orientada para as empresas mas deve sim antes ser orientada para a (própria) relação entre as empresas. No seguimento desta ideia, Hald et al. (2009) defenderam que as relações comerciais comprador-fornecedor devem ser antes abordadas por uma gestão “em modo relacional” em vez de uma gestão “em modo de controlo”. Ellegaard et al. (2003) também foram pioneiros em argumentar que os factores sociais, como são exemplo as relações humanas de grande proximidade, desempenham um papel importante na determinação da atractividade do cliente. O papel dos factores sociais foi também defendido por Harris et al. (2003). Segundo os autores, a existência de familiaridade é uma condição necessária para o surgimento de atracção entre dois actores e os níveis de atractividade de uma relação são dependentes, entre outras coisas, de processos de socialização e de compatibilidade pessoal.

Mais tarde Ellegaard (2012) veio reforçar a teoria de que o factor humano assume um papel essencial quer na formação de atractividade quer no desenvolvimento das relações B2B. Segundo o autor, nas relações comerciais existem micro processos sociais de atracção que ocorrem ao nível interpessoal, isto é, entre pessoas que representam as organizações participantes na relação, e que contribuem para a formação e percepção da atractividade a nível das organizações. E por isso, estes processos de carácter micro relacional são também importantes para melhor se compreender o processo da atractividade em marketing industrial. De acordo com Ellegaard (2012), o desenrolar do ciclo de atracção interpessoal permite que as relações comprador-fornecedor se desenvolvam para uma posição de grande proximidade entre empresas, caracterizada por grande flexibilidade, durabilidade, resistência, cooperação e desempenho.

Tóth et al. (2015) foram ainda mais longe na exploração da componente relacional da atractividade do cliente. Estes autores propuseram um novo conceito de atractividade do cliente: a atractividade relacional do cliente. Segundo os autores, a RAC é definida como “uma atitude do fornecedor para com a empresa do cliente que encapsula experiências anteriores e, principalmente, expectativas futuras; e que incentiva o fornecedor a manter

e/ou a melhorar uma relação comercial existente com o cliente através do investimento nesse relacionamento” (Tóth et al., 2015).

Ellegaard & Ritter (2006) afirmaram que, tal como o valor, a atracção baseia-se em custos e benefícios. No entanto, esta também engloba elementos sociais e comportamentais inerentes ao desenvolvimento das relações. No seguimento desta ideia, Ellegaard & Ritter (2007) incluíram a confiança, o comprometimento e as emoções na sua definição de atracção. Anos antes, Dywer et al. (1987) tinham já correlacionado a atracção com os conceitos satisfação e comprometimento. Os autores posicionaram ainda a atracção como o elemento iniciador e incrementador das relações comprador-fornecedor. Hald et al. (2009) também recorreram aos conceitos da SET para formularem o seu enquadramento de atracção nas relações B2B, no qual os autores também consideraram o valor esperado e a confiança percebida como antecedentes da atractividade, tendo ainda acrescentado a dependência percebida a esse conjunto de antecedentes. Em sentido oposto a estas investigações, o trabalho de Ramsay & Wagner (2009) focou-se exclusivamente em “fontes de valor do fornecedor” como antecedentes de atractividade do cliente.

La Rocca et al. (2012) foram os primeiros autores a desenvolver uma ferramenta de medição dos níveis de atractividade do cliente. Os autores apresentaram 20 unidades de medição agrupadas em 4 dimensões de atractividade do cliente: (1) “Potencial de Desenvolvimento” que é formada pelos itens que aparentemente se encontram relacionados com o potencial de desenvolvimento dos clientes; (2) “Intimidade” que é constituída por itens que podem ser interpretados como a caracterização do nível de entendimento entre cliente e fornecedor; (3) “Rentabilidade” composta por itens que se encontram relacionados com a rentabilidade dos clientes; (4) “Ajuste Relacional” composta por itens que se referem à capacidade (dos actores) para interagir na relação. No seguimento desta iniciativa, Tanskanen & Aminoff (2015), que desenvolveram um trabalho semelhante ao realizado por La Rocca et al. (2012), identificaram quatro bases de atractividade do cliente que uma relação B2B pode ter: (1) “Atractividade Económica” representa o valor económico que a relação pode proporcionar; (2) “Atractividade Comportamental” inclui as características comportamentais com que os clientes se relacionam; (3) “Atractividade de Recursos” engloba os recursos e capacidades detidos pelos clientes; (4) “Atractividade de Expansão/Ligação” caracteriza as possibilidades de crescimento e expansão dos negócios dos fornecedores. De acordo com os autores, dentro dos limites e capacidades, uma empresa pode escolher a forma de atractividade do cliente com que aparece em cada relacionamento. Por exemplo, “a mesma empresa pode moldar a sua atractividade comportamental para um relacionamento e a atractividade de expansão/ligação para outro”. Num raciocínio semelhante, La Rocca et al. (2012) alertaram para o facto que nem todas as dimensões (e itens) de atractividade podem ser igualmente importantes e que o peso das dimensões atribuído pelos gestores será condicionado ao contexto e situação (momento) da relação em questão.

Tóth et al. (2015) também definiram dimensões de atractividade do cliente. De acordo com estes autores, a atractividade do cliente divide-se em (1) “Rentabilidade/Desempenho Futuro” que se refere às margens de lucro esperadas e aos



retornos financeiros proporcionados pelos clientes; (2) “Futura Intimidade com o Cliente” representa a intenção dos fornecedores em aprofundar e investir mais tempo na relação; (3) “Intensidade de Relacionamento Futuro” refere-se ao desenvolvimento da relação interpessoal com o cliente (Tóth et al., 2015).

#### 3.4. PAPEL DA ATRACTIVIDADE DO CLIENTE NA FORMAÇÃO DO ESTATUTO DE CLIENTE PREFERENCIAL

Os trabalhos mais recentes sobre a atractividade do cliente fazem cada vez mais referência para o facto de que alguns compradores conseguem obter melhores recursos por parte dos seus fornecedores, quando comparados com aos seus concorrentes. Esta realidade demonstra que a alocação de recursos dos fornecedores para os clientes é um processo selectivo. Essa selectividade é em parte explicada pelo facto de determinadas empresas (clientes) executarem acções bem-sucedidas de satisfação das expectativas dos fornecedores, o que lhes permite alcançar o estatuto de cliente preferencial. Devido à necessidade de melhor se explorar, tanto em meio académico como em meio profissional, esta tendência recente do marketing industrial, este capítulo irá abordar o papel que a atractividade do cliente desempenha no tratamento preferencial que os fornecedores oferecem aos seus clientes mais atractivos.

Em 2008, Steinle & Schiele realizaram um estudo de caso sobre *global sourcing* a partir do qual elaboraram uma lista com as principais vantagens que as empresas mais atractivas podem obter aquando da determinação do estatuto de cliente preferencial por parte dos seus fornecedores. Neste trabalho os autores consideraram que empresas atractivas são aquelas que conseguem garantir a satisfação dos seus fornecedores.

Assumindo a perspectiva do cliente, os autores afirmam que as principais vantagens, resultantes de níveis elevados de atractividade do cliente, que as empresas podem obter quando garantem a satisfação dos fornecedores e conquistam o estatuto de cliente preferencial são: (1) a customização dos seus produtos de acordo com as suas preferências, (2) o acesso aos profissionais mais indicados (colaboradores dos fornecedores) para o desenvolvimento de novos produtos e (3) a distinção privilegiada no acesso a bens e serviços (em relação aos clientes menos atractivos) em situações de limitação ou interrupção inesperada nas linhas de produção dos seus fornecedores (Steinle & Schiele, 2008).

O estudo realizado por Steinle & Schiele (2008) focou-se unicamente na relação entre empresas especializadas em alta tecnologia e os seus fornecedores. Desta forma, os autores apontam para a necessidade de se desenvolverem investigações em outras realidades empresariais. Duas outras limitações deste trabalho recaem sobre o facto de este estudo (i) não apresentar uma forma de mensuração do estatuto de cliente preferencial e (ii) de não fazer a ligação entre este estatuto e as vantagens competitivas para as empresas clientes. Isto é, apesar de este artigo referir qual é a importância de se obter o estatuto de cliente preferencial, enumerando as suas vantagens consequentes, Steinle & Schiele (2008)

não apresentam um modo de conexão entre os níveis/dimensões do estatuto de cliente preferencial com tipo/quais vantagens competitivas adquiridas pelas empresas mais atractivas.

Baxter (2012) publicou um estudo no qual investigou as razões pelas quais os clientes se tornam atractivos para os fornecedores e de que forma é que a atractividade do cliente encoraja os fornecedores a se comprometerem e a alocarem recursos nas relações B2B em que participam. Neste trabalho, Baxter (2012) desenvolveu um modelo conceptual onde propõe que o tratamento de cliente preferencial, ou estatuto de cliente preferencial, oferecido pelos fornecedores é influenciado pela correlação entre a atractividade financeira dos clientes, a satisfação dos fornecedores e o comprometimento com que os fornecedores se dedicam às relações comerciais em que se encontram envolvidos. É de referir também que o autor aborda a atractividade financeira do cliente como um antecedente da relação comprador-fornecedor, distinguindo-se dos demais estudos publicados que, por norma, abordam o desempenho financeiro dos clientes como uma variável consequente do relacionamento.

A análise estatística apresentada neste trabalho revelou que a atractividade financeira do cliente explica 28,7% do comprometimento do fornecedor e 29,5% do tratamento de cliente preferencial. Assim, clientes com níveis de atractividade financeira superiores recebem mais e melhores recursos por parte dos seus fornecedores, uma vez que desencadeiam níveis superiores de comprometimento (do fornecedor com a relação) e de tratamento diferenciado por parte dos seus fornecedores (Baxter, 2012).

Do ponto de vista da prática da gestão das relações comprador-fornecedor, Baxter (2012) apontou algumas razões pelas quais os clientes são vistos como mais (ou menos) atractivos pelos seus fornecedores, o que consequentemente pode condicionar a satisfação dos fornecedores. Partilhar informação interna da empresa, fazer projecções dos níveis de rentabilidade que o fornecedor pode esperar obter, prever o desempenho da relação, cultivar relações de cooperação, agendar reuniões regulares de esclarecimento de dúvidas ou de procura de soluções para problemas, co-participar em tarefas logísticas ou de desenvolvimento de novos produtos e actualizações constantes do estado dos mercados e dos sectores, são dicas que o autor refere como úteis às empresas que (i) pretendam melhorar os seus níveis de atractividade e (ii) desejem obter um tratamento diferenciado por parte dos seus fornecedores (Baxter, 2012).

A principal limitação do trabalho de Baxter (2012) deve-se ao facto de este autor só ter considerado a perspectiva do fornecedor, pelo que também seria importante explorar, adoptando a perspectiva do cliente, formas das empresas obterem a alocação de recursos e o estatuto de cliente preferencial por parte dos fornecedores. O autor também se focou unicamente ao estudo de díades de empresas de produção industrial. Desenvolver estudos em tríades ou em outras realidades empresariais (sector dos serviços, por exemplo) poderia igualmente ser uma forma de completar ou enriquecer este trabalho. Uma outra perspectiva (diferente) da investigação de Baxter (2012) seria correlacionar o comprometimento dos clientes (ao invés do dos fornecedores) com o estatuto de cliente preferencial ou com a satisfação dos fornecedores.

Num trabalho de natureza conceptual, Hüttinger et al. (2012) dedicaram-se à exploração dos antecedentes necessários ao surgimento do tratamento preferencial que as empresas podem obter por parte dos seus fornecedores. Para este estudo, os autores realizaram uma profunda análise do estado da arte das três matérias consideradas como cruciais para o desenvolvimento deste tema: a atractividade do cliente, a satisfação dos fornecedores e o estatuto de cliente preferencial.

Segundo Hüttinger et al. (2012), os clientes conseguem influenciar a avaliação que os seus fornecedores fazem de si. Tal é possível pois, ao serem capazes de se tornarem mais atractivos do que os seus concorrentes, os clientes colocam-se em posição de melhor satisfazerem as expectativas dos seus fornecedores, o que, consequentemente lhes permite alcançar o estatuto de cliente preferencial. Desta forma, as empresas conseguem uma maior rentabilização dos esforços e dos recursos que os seus fornecedores canalizam para as relações B2B em que se encontram envolvidos (Hüttinger et al., 2012).

Relativamente à atractividade do cliente, Hüttinger et al. (2012) defendem que os fornecedores devem avaliar a atractividade do cliente antes de iniciarem ou intensificarem uma relação comercial. Isto é, o nível de atracção de uma potencial relação influencia a decisão do fornecedor em iniciar ou desenvolver uma relação comercial com um cliente ao longo do tempo. E consequentemente, os fornecedores investirão nas relações com os clientes que eles considerem (mais) atractivos.

De acordo com Hüttinger et al. (2012), a atractividade do cliente percebida pelos fornecedores é dependente de factores de mercado e de risco relativos aos clientes, como por exemplo, tamanho, taxa de crescimento, quota ou influência no mercado; e também de factores económicos, tecnológicos e sociais. A avaliação destes factores permite aos fornecedores obter informação importante sobre a competitividade, o potencial de compra e a estabilidade dos clientes. A ausência destes factores pode tornar os clientes muito pouco atractivos o que pode impedir a iniciação, ou acelerar o fim, de um relacionamento comercial (Hüttinger et al., 2012).

Neste trabalho, os autores desenvolveram ainda um modelo conceptual do desenvolvimento do tratamento de cliente preferencial (figura 4). Segundo o modelo, a génese do tratamento de cliente preferencial assenta num ciclo de interacção entre os conceitos de atractividade do cliente, satisfação dos fornecedores e estatuto de cliente preferencial. De acordo com Hüttinger et al. (2012), a atractividade do cliente posiciona-se no primeiro estágio do ciclo. Antes de iniciar ou intensificar uma relação comercial com um determinado cliente, o fornecedor irá avaliar um conjunto de indicadores de atractividade do cliente. Quando presentes em níveis suficientes de atractividade, no fornecedor serão criadas expectativas relativas aos benefícios espectáveis dessa relação comercial. Assim, com a iniciação, ou intensificação, o relacionamento evolui para o segundo estágio do ciclo. Nesta fase, o desenvolvimento da interacção comprador-fornecedor irá (ou não) proporcionar que as expectativas criadas anteriormente sejam concretizadas, permitindo ao cliente assegurar a satisfação do fornecedor. Nesta segunda fase, os resultados da concretização das expectativas dos fornecedores ou, por outras palavras, os antecedentes necessários à formação da satisfação dos fornecedores, são

dependentes de factores de natureza operacional como o processamento de encomendas, facturação ou distribuição (Hüttinger et al., 2012).

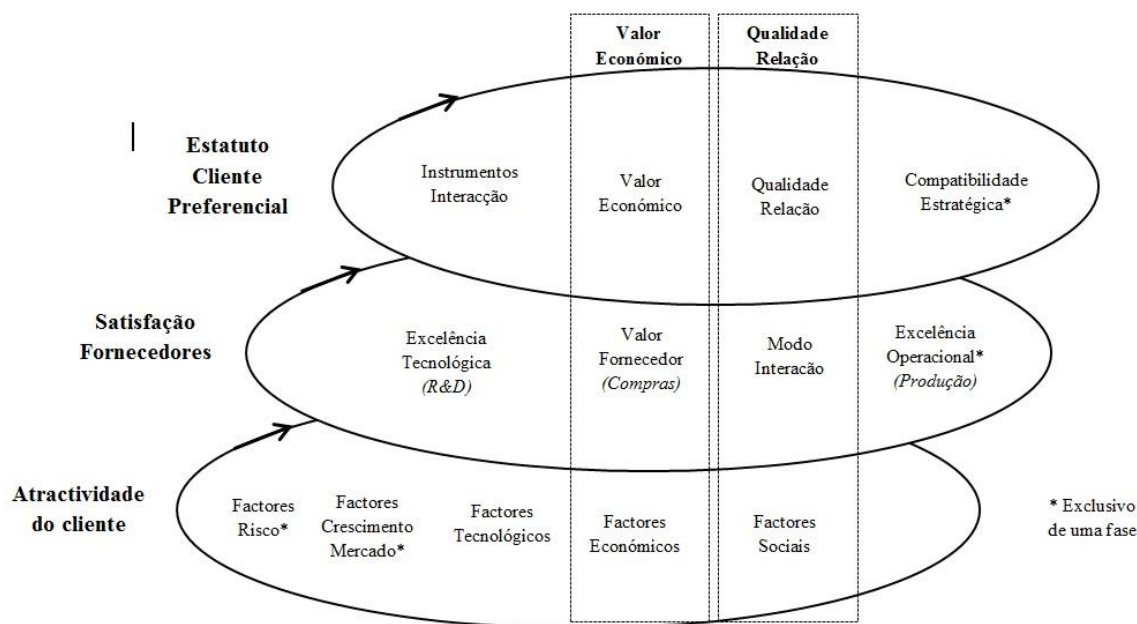


Figura 4 – Modelo do desenvolvimento do tratamento de cliente preferencial – adaptado de Hüttinger et al. (2012).

Por último, os clientes que tiverem a capacidade de destacar as mais-valias resultantes da relação comercial, isto é, que consigam assegurar elevados níveis de atractividade e satisfação dos fornecedores, maiores hipóteses terão de obter o estatuto de cliente preferencial. Nesta terceira e última etapa do desenvolvimento do tratamento de cliente preferencial, as empresas preferenciais serão premiadas com um interesse diferenciado dos seus fornecedores, o que poderá traduzir-se em investimento, tempo, benefícios e competitividade superiores. Segundo os autores, para além destes três conceitos se “relacionarem intimamente”, os três também partilham antecedentes em comum, como por exemplo, factores relacionados com valor económico e qualidade da relação.

Sendo o trabalho de Hüttinger et al. (2012) de cariz exclusivamente teórico, é com natural evidência que algumas questões com implicação prática, como o modelo conceptual proposto, carecem de confirmação empírica. Assim sendo, são possíveis de formular algumas dúvidas/limitações relativas aos antecedentes dos três constructos anteriormente referidos. Primeiro, em que circunstâncias relacionais específicas é que os antecedentes funcionam/têm que estar presentes para ocorrer o desenvolvimento dos três conceitos, (2) como é que as empresas mensuram os antecedentes/conceitos ou (3) quais são os antecedentes que têm um peso superior para a determinação de cada conceito. A nível das interações comprador-fornecedor surgem igualmente algumas dúvidas. Por exemplo, de que forma é que uma empresa cliente sabe se lhe foi atribuído o estatuto de cliente preferencial? Estas e outras questões possivelmente poderão ser respondidas e exploradas através de estudos de caso.

Mortensen (2012) organizou, num extenso trabalho bibliográfico, o ponto de situação do estado da arte relativa ao papel que a atracção assume dentro das relações comprador-fornecedor. Segundo o autor, o conceito de atracção tem sido utilizado em três áreas de trabalho: (1) atracção no desenvolvimento de relações comprador-fornecedor (do inglês *attraction in the development of buyer-supplier relationships*), (2) atractividade do cliente para os fornecedores (do inglês *customer attractiveness to suppliers*) e (3) atracção na gestão de portfólios e contas-chave (do inglês *attraction in portfolio and key account management*). O autor adianta também que este trabalho pode servir, tanto para académicos como para profissionais, de apoio para o aprofundar de conhecimentos (e de consciência) para o valor e importância que a atracção (ou atractividade) pode assumir em matéria de marketing e de gestão das cadeias de abastecimento, adoptando tanto a perspectiva do cliente como a do fornecedor.

De acordo com Mortensen (2012), a atractividade do cliente é uma pré-condição constituída por expectativas de início e de subsequente desenvolvimento de uma relação comprador-fornecedor. Efectuada essa troca comercial e posterior avaliação da relação, surge a satisfação dos fornecedores. Segundo o autor, atractividade do cliente e a satisfação dos fornecedores são dois constructos distintos mas que se encontram “sequencialmente ligados um ao outro” (Mortensen, 2012).

Dada a natureza revisional do trabalho de Mortensen (2012), a principal limitação deste artigo assenta na ausência de dados oriundos de experimentação empírica. No entanto, pelo facto de este artigo reunir as correntes literárias actualizadas (à data) sobre a atractividade do cliente, torna-se talvez mais importante apontar os caminhos para investigações futuras. Segundo o autor, deverão ser desenvolvidos trabalhos que correlacionem e estabeleçam a ligação entre a atractividade do cliente e outros conceitos do marketing industrial como, por exemplo, o valor, a confiança, o comprometimento, o poder e a dependência. Mortensen (2012) aponta ainda para a importância de serem realizadas investigações que englobem todo o processo de iniciação e dissolução de uma mesma relação B2B. Segundo o autor, “explorar a atracção dentro e entre empresas, ao longo do tempo, poderia melhor elucidar os processos de criação e percepção da atracção” (Mortensen, 2012).

Mortensen & Arlbjørn (2012) realizaram um estudo de caso no qual investigaram o papel que a atractividade do cliente pode assumir na melhoria da motivação e do desempenho dos fornecedores em programas interorganizacionais de desenvolvimento de fornecedores. Segundo os autores, a abordagem com recurso à atractividade do cliente permite aos clientes considerarem a perspectiva e os interesses dos fornecedores. Este facto possibilita melhorar e maximizar este tipo de programas, resultando, assim, numa maior valorização e rentabilização das relações B2B. Mortensen & Arlbjørn (2012) defendem que a atractividade do cliente deve ser incluída pelos clientes nas suas iniciativas de desenvolvimento de fornecedores devido ao facto dos fornecedores serem organizações individuais com a sua própria agenda estratégica. Esta realidade permite que os fornecedores desenvolvam, adaptem e aloquem recursos aos clientes que mais valiosos e mais atractivos lhes pareçam.

Os resultados apresentados por Mortensen & Arlbjørn (2012) sugerem que o desempenho, a lealdade e a alocação de recursos por parte dos fornecedores podem estar associados à percepção da atractividade do cliente feita pelos fornecedores. Neste estudo, todas as empresas fornecedoras que classificaram a empresa compradora como altamente atractiva afirmaram que o programa de desenvolvimento de fornecedores implementados pela empresa cliente é uma iniciativa positiva e que tem em consideração ambas as perspectivas (comprador e fornecedor). Todos estes fornecedores consideraram ainda que a implementação deste programa “melhorou a compreensão, aumentou o nível de comunicação e reforçou o entendimento comum dentro da relação” (Mortensen & Arlbjørn, 2012).

Mortensen & Arlbjørn (2012) concluíram no seu trabalho que as iniciativas de desenvolvimento de fornecedoras implementadas pelas empresas clientes devem considerar os interesses, as motivações e a perspectiva dos fornecedores (para além das do próprio cliente), sendo a inclusão da atractividade do cliente uma abordagem prática e benéfica para a melhoria de desempenho das relações (e cadeias de abastecimento) B2B.

Como em qualquer estudo de caso, a investigação empírica de Mortensen & Arlbjørn (2012) também de encontra limitada a um determinado contexto. De forma a se contribuir para uma generalização estatística do tema, seria interessante aplicar esta ferramenta de avaliação de relação B2B percebida pelos fornecedores a outras realidades empresarias, indústrias ou contextos. O trabalho de Mortensen & Arlbjørn (2012) também tem como limitações o facto de só investigar a correlação da atractividade do cliente com os conceitos lealdade e comprometimento mas ignorando a correlação com os conceitos dependência e poder; conceitos estes igualmente presentes nas relações comerciais. Outras duas limitações deste trabalho é o facto de ao ser uma investigação sobre programas de desenvolvimento de fornecedores, Mortensen & Arlbjørn (2012) não (i) apresentam uma forma de mensuração da atractividade do cliente (ii) nem consideram a perspectiva dos clientes para avaliação das suas relações comerciais ou para o desenvolvimento de iniciativas de estímulo à motivação, alocação de recursos e adaptação dos fornecedores.

Nollet et al. (2012) desenvolveram um estudo que teve como principal objectivo explicar, etapa a etapa, o percurso pelo qual as empresas poderão alcançar o estatuto de cliente preferencial oferecido pelos fornecedores. Neste trabalho, os autores tiveram a preocupação de explorar (i) as vantagens subsequentes a esse estatuto, (ii) as atitudes que as empresas podem tomar para atrair o interesse dos seus fornecedores, (iii) as formas de concretização da satisfação dos fornecedores e (iv) as estratégias e táticas através das quais os clientes podem conseguir alcançar a sustentabilidade no compromisso dos fornecedores para com a relação em que estão envolvidos. Os autores desenvolveram ainda um modelo do processo (percurso) de formação de cliente preferencial, constituído por quatro etapas (figura 5).

O papel desempenhado pela atractividade do cliente é explorado na etapa 1 do modelo proposto por Nollet et al. (2012). Segundo os autores, é nesta etapa do processo que o cliente desperta a atenção do fornecedor de forma a serem criadas expectativas positivas resultantes de um futuro relacionamento entre ambos. Assim, é neste sentido que

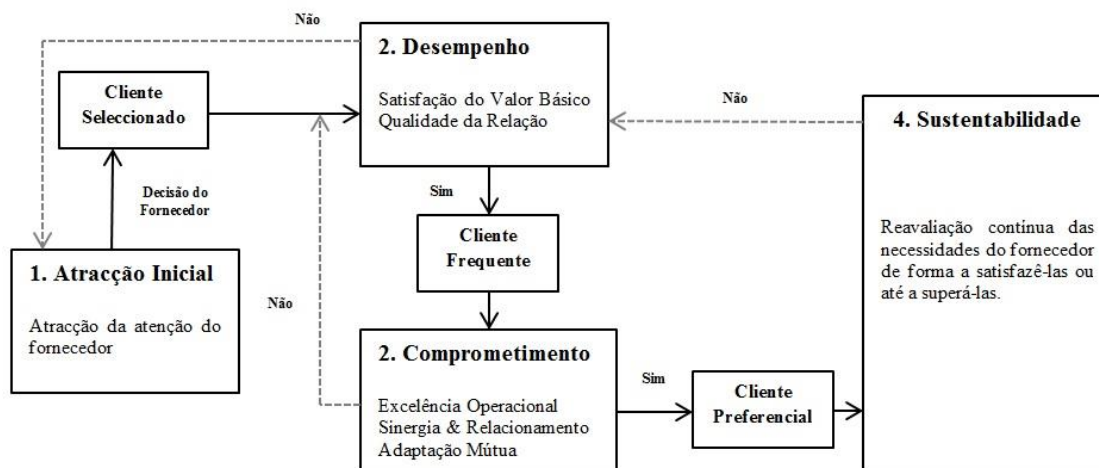


Figura 5 – Etapas do processo de formação do cliente preferencial – adaptado de Nollet et al. (2012).

a atractividade do cliente assume o papel fundamente na fase inicial deste processo. As outras três etapas deste processo são caracterizadas por acções inerentes ao desenvolvimento das interacções comprador-fornecedor. Como tal, os autores definiram a etapa 2 como “Desempenho”, a etapa 3 por “Comprometimento” e a etapa 4, que é alcançável exclusivamente por clientes preferenciais, foi denominada por “Sustentabilidade”. De acordo com Nollet et al. (2012) a atractividade do cliente “é um meio pelo qual o fornecedor presta atenção ao cliente; toma consciência da sua existência, avalia as suas características e cria expectativas positivas para com o cliente”. Factores financeiros, tecnológicos, sociopolíticos, relacionais e de mercado são os que os Nollet et al. (2012) apontam como os principais factores relacionados com a atractividade do cliente. Os autores afirmaram ainda que a atractividade do cliente também assume uma função nas restantes três etapas do processo de formação de cliente preferencial, uma vez que a atracção está sempre inerente a qualquer fase de manutenção ou de desenvolvimento de uma relação B2B.

Nollet et al. (2012) elaboraram uma lista de táticas que as empresas podem adoptar de forma a conseguirem gerir as impressões (imagem) que criam nos seus fornecedores. Como táticas sugeridas para despertar a atracção inicial nos fornecedores destacam-se: (1) participação em eventos (feiras ou conferências), (2) organizar reuniões entre os gestores de ambas as organizações, (3) ser membro de associações da indústria, (4) participar em meios de comunicação social (ex *Facebook* ou *Twitter*), (5) criar um *website*, (6) desenvolver um sistema de gestão de imagem específico para cada fornecedor, (7) actualização constante de informação pertinente, (8) organização de eventos com empresas parceiras, (9) visitar as instalações dos fornecedores, (10) promover o contacto de campo, convidando o fornecedor a visitar os seus locais de acção, (11) premiar os fornecedores que mais investem na relação B2B, (12) apresentar aspectos particulares da empresa que possam ser fonte de vantagem competitiva para o fornecedor (exclusividade de serviços ou produtos, por exemplo) (Nollet et al., 2012). Os autores informam também que as táticas

por eles apresentadas nem sempre se adequam a todas as situações e que elas devem ser utilizadas pelas empresas para casos específicos. Isto é, as táticas a serem utilizadas pelas empresas compradoras variam consoante diferentes fornecedores.

Apesar de Nollet et al. (2012) proporem um modelo para o processo de desenvolvimento do estatuto de cliente preferencial, os autores não respondem a questões pertinentes como (i) que características/táticas ou estratégias são mais importantes para os fornecedores quando o objectivo é alcançar o estatuto de cliente preferencial, (ii) até que ponto é que este estatuto constitui realmente uma valiosa vantagem estratégica para as empresas, (iii) como se quantifica o papel da atractividade do cliente ao longo do processo de formação do estatuto de cliente preferencial ou (iv) como se mensura este estatuto. Uma outra limitação do trabalho de Nollet et al. (2012) é o facto de este documento não fornecer pistas sobre como avaliar a conveniência e a viabilidade do uso do modelo proposto com fornecedores específicos.

O trabalho de Schiele et al. (2012) teve como ponto de partida o constatar de uma realidade de que muitos mercados industriais são caracterizados por uma estrutura oligopolista, o que frequentemente resulta na adopção de políticas agressivas de selecção de clientes por parte dos fornecedores. Como tal, as empresas compradoras devem tentar ser mais atractivas que os seus concorrentes directos, de forma a conseguirem trabalhar com esses fornecedores. Neste artigo, os autores exploraram ainda a temática do tratamento preferencial dado por fornecedores a (alguns) clientes, tendo por base a interacção da atractividade do cliente e a satisfação dos fornecedores. Schiele et al. (2012) concluíram que o estatuto de cliente preferencial dado pelos fornecedores é o resultado da combinação da atracção do cliente com satisfação dos fornecedores. Assumindo que as relações B2B são processos de trocas comerciais, os autores argumentam que a atracção do cliente é baseada em expectativas que o fornecedor tem em iniciar ou intensificar um relacionamento com o comprador. Por seu turno, a satisfação dos fornecedores é assegurada caso as expectativas estabelecidas previamente sejam satisfeitas. Se tal acontecer, o cliente poderá ser premiado com a distinção de tratamento preferencial oferecido pelo seu fornecedor. Assim, e consequentemente, a atribuição do estatuto de cliente preferencial a um cliente resultará em níveis superiores de atractividade percebidos pelo fornecedor em relação a esse cliente, contribuindo, uma vez mais, para o fortalecimento e rentabilização da relação B2B. Por outras palavras, a atractividade do cliente, a satisfação dos fornecedores e o estatuto de cliente preferencial envolvem-se numa “relação em círculo” de estímulo positivo contínuo onde níveis superiores de um conceito culminam em níveis superiores do conceito seguinte (Schiele et al., 2012).

Sendo a atractividade do cliente um precursor do tratamento diferencial oferecido pelos fornecedores, Schiele et al. (2012) enumeram algumas das vantagens competitivas que as empresas que conquistam esse nível de satisfação podem obter por parte dos seus fornecedores: (1) acesso a tecnologias e iniciativas de inovação, (2) benefícios da ordem de produção e de logística, (3) abastecimento de maior qualidade, (4) realização de reparações mais rápidas (pelos fornecedores, nas indústrias em que se apliquem) e (5) benefícios estratégicos, como, por exemplo, exclusividade de produto ou de área de actuação.



Sobre a temática da atractividade do cliente, Schiele et al. (2012) afirmam também que esta pode ser explorada em três níveis de análise: micro, referente a actores individuais, meso, a nível de empresas/organizações e macro, no caso de redes (empresariais) inteiras (do inglês *entire network*), regiões ou de países. Segundo os autores, não existem publicados na literatura estudos sobre a atractividade do cliente com desenvolvimento a nível macro.

O trabalho Schiele et al. (2012) diferencia e correlaciona os conceitos atractividade do cliente, satisfação dos fornecedores e estatuto de cliente preferencial. Para tal, os autores determinaram (i) os antecedentes, (ii) as definições, (iii) os momentos relacionais em que cada conceito surge e (iv) (algumas) particularidades, como por exemplo dimensões. No entanto, as investigações de Schiele et al. (2012) apresentam algumas limitações importantes tais como: (1) ausência de quantificação de formas/medidas para alcançar cada etapa do ciclo de formação de cliente preferencial, (2) falta de mensuração dos três conceitos e (3) não quantificação das consequências/benefícios por se alcançar cada etapa do ciclo de cliente preferencial. Contudo, futuras investigações de carácter empírico poderão proporcionar complemento/enriquecimento às investigações de Schiele et al. (2012).

Pulles et al. (2015) estudaram a influência com que a atractividade do cliente e a satisfação dos fornecedores contribuem para a formação do estatuto de cliente preferencial. Este trabalho teve por base a análise de informação recolhida por meio de inquéritos realizados a 91 empresas fornecedoras. Como principais resultados, os autores demonstraram que (i) a atractividade do cliente está relacionada positivamente com a alocação preferencial de recursos dos fornecedores e (ii) que o seu impacto no tratamento de cliente preferencial é significativamente mediado pela satisfação dos fornecedores.

Segundo a pesquisa de Pulles et al. (2015), um cliente é percebido como atractivo pelo fornecedor quando os fornecedores têm expectativas positivas relativas aos benefícios (associados ao valor desse cliente) resultantes de um possível relacionamento com esse cliente. Devido ao valor do cliente expectável, os fornecedores que se demonstrem interessados em se comprometerem, ou intensificarem, uma relação B2B, têm interesse em alocar os seus recursos em conformidade com as suas expectativas. Desta forma, a atractividade do cliente pode ajudar as empresas a obterem melhores recursos por parte dos seus principais fornecedores. Neste trabalho, os autores demonstraram que quando testada directamente com a alocação preferencial de recursos, a atractividade do cliente é responsável por explicar 37% da variância deste constructo.

Pulles et al. (2015) também revelaram que quando a atractividade do cliente e a satisfação dos fornecedores são testadas em conjunto para explicarem a alocação preferencial de recursos, a satisfação dos fornecedores desempenha um papel de mediador entre os (outros) dois constructos. Neste caso, os autores demonstraram que o efeito directo da atractividade do cliente na alocação preferencial de recursos reduziu-se substancialmente, sendo insignificante. No entanto, o efeito da atractividade do cliente na satisfação dos fornecedores contribui para explicar 54% da variância desta variável. Que, por sua vez, é responsável por explicar 43% da variância da alocação preferencial de

recursos. Desta forma, os autores avisam que, apesar da satisfação dos fornecedores ter uma influência dominante na alocação preferencial de recursos quando testada em conjunto com a atratividade do cliente, este facto não implica que a atratividade do cliente não seja relevante para as relações B2B. Pelo contrário, segundo os autores a atratividade do cliente tem uma importante influência quer na determinação do tratamento de cliente preferencial quer na determinação da satisfação dos fornecedores (Pulles et al., 2015). Na figura 6 encontra-se uma esquematização dos resultados obtidos pelos autores.

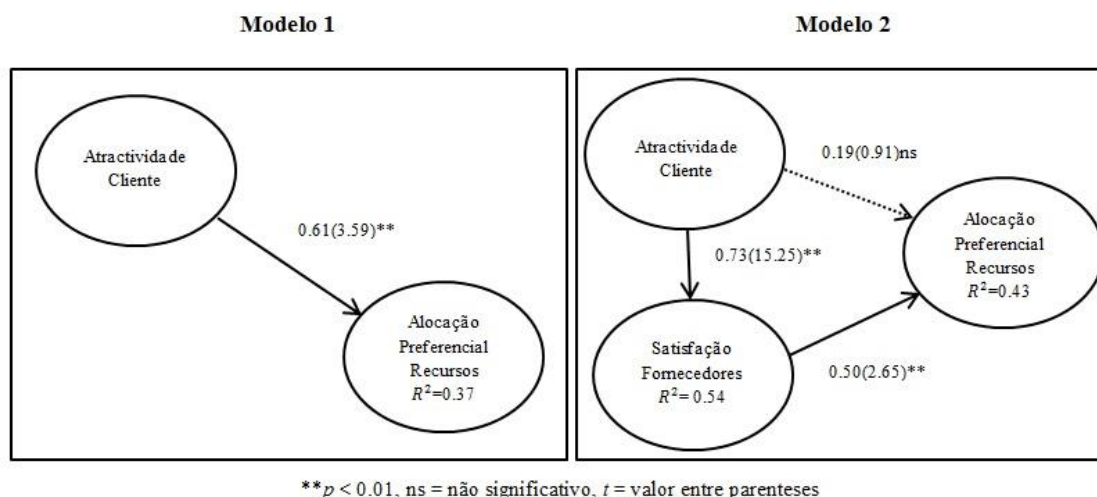


Figura 6 – Resultados obtidos por Pulles et al. (2015) – adaptado de Pulles et al. (2015).

Neste trabalho, Pulles et al. (2015) desenvolveram ainda uma ferramenta de medição de atratividade do cliente na qual definiram sete indicadores de atratividade: (1) este cliente é conhecido por partilhar informação de forma aberta e rápida; (2) este cliente é conhecido por criar situações mutuamente vantajosas; (3) este cliente é de tamanho considerável; (4) este cliente compensa os fornecedores por correrem riscos; (5) este cliente é conhecido pela sua boa reputação de confiança e justiça; (6) este cliente é conhecido por cumprir curtos prazos de pagamentos; (7) este cliente está presente em mercados em crescimento (Pulles et al., 2015).

O trabalho de Pulles et al. (2015) teve por base relações comerciais já existentes. Em termos de resultados estatísticos, estes podem ser diferentes dos de investigações que tenham como base relações em fase de iniciação, onde a alocação preferencial de recursos pelos fornecedores pode variar consoante o tempo de relacionamento que os fornecedores têm com os clientes (Pulles et al., 2015). Outro ponto que esta investigação não abordou foi a influência (positiva) que a satisfação dos fornecedores exerce sobre a atratividade do cliente. Isto é, Pulles et al. (2015) estudaram o efeito mediador que a satisfação dos fornecedores exerce na interação entre a atratividade do cliente e a alocação preferencial de recursos em contexto real mas não exploraram o papel inverso que a satisfação dos

fornecedores exerce sobre a atractividade do cliente. Ou seja, por exemplo, é susceptível de se argumentar que um fornecedor que esteja altamente satisfeito com um cliente considere esse cliente como um parceiro muito atractivo para negócios futuros.

As dimensões de atractividade do cliente e as medidas de satisfação dos fornecedores referidas por Pulles et al. (2015) também se apresentam como uma limitação. Nesse sentido, como estas características foram definidas por profissionais de compra (representantes dos clientes), podem por isso considerar tendencialmente a perspectiva dos clientes, o que poderá diferir das dimensões e medidas valorizadas pelos fornecedores. Este estudo foi ainda realizado com base na indústria automóvel, onde a dependência dos clientes nos fornecedores pode ser superior do que em outras indústrias como, por exemplo, em empresas prestadoras de serviços (Pulles et al., 2015). Desta forma, seria interessante aplicar a ferramenta de Pulles et al. (2015) a realidades empresariais diferentes. Os autores apontam ainda uma outra limitação deste trabalho. Pulles et al. (2015) referem que este trabalho foi construído sobre a noção de que a alocação preferencial de recursos dos fornecedores afecta positivamente a vantagem competitiva das empresas. No entanto, a relação entre os recursos do fornecedor e a vantagem competitiva das empresas não é só dependente da obtenção por partes das empresas de melhores recursos, quando comparadas com os seus concorrentes. Essa relação é também dependente do potencial valor que esses recursos podem ter. Isto é verdade pois os recursos podem ser vistos como activos heterogéneos. Como consequência, é possível afirmar que os recursos que sejam vantajosos para uma empresa, não são necessariamente vantajosos para outra, uma vez que essa vantagem também depende de sinergias, relativas aos recursos, que as empresas consigam criar ou de compatibilidade (superior) entre os recursos dos fornecedores e as estratégias globais dos clientes (Pulles et al., 2015).

Schiele & Vos (2015) realizaram um estudo de caso no qual investigaram o papel que a atractividade do cliente pode assumir em projectos de co-desenvolvimento de novos produtos entre compradores e fornecedores. Neste trabalho, os autores partiram do princípio que, recorrendo à atractividade do cliente, é possível inverter situações de elevada dependência do cliente associada a atitudes obstrucionistas dos fornecedores.

Analisando 218 relações comprador-fornecedor de projectos de co-desenvolvimento de novos produtos, Schiele & Vos (2015) verificaram que a relação entre dependência do cliente e contribuição do fornecedor não é negativa, mas sim positiva. Segundo os resultados dos autores, os fornecedores nos quais os clientes eram altamente dependentes foram exactamente aqueles que apresentaram um melhor desempenho nos projectos de co-desenvolvimento de novos produtos. Com isto, os autores a adiantaram que “um estado de dependência é aceitável para as empresas, desde que o seu objectivo seja aumentar a contribuição do fornecedor para a inovação” (Schiele & Vos, 2015).

Consequentemente, Schiele & Vos (2015) demonstraram que quanto maior for o estatuto de cliente preferencial de uma empresa, menor serão os seus riscos associados à dependência do fornecedor e maior será a intenção do fornecedor em se envolver em projectos de co-desenvolvimento de novos produtos. Segundo os autores, o segredo para este estatuto é a atractividade do cliente. Os autores revelaram que a atractividade do

cliente é percebida pelos fornecedores e permite aos clientes alcançar o estatuto de cliente preferencial. Schiele & Vos (2015) afirmaram ainda que os clientes com níveis elevados de atractividade usufruíram de um melhor desempenho dos fornecedores nos projectos de co-desenvolvimento de novos produtos, gozando desta forma de um maior acesso à inovação, a recursos, a benefícios económicos e sustentabilidade superior.

Em tom de conclusão, Schiele & Vos (2015) afirmaram que “dependência não é o problema em projectos de co-desenvolvimento de novos produtos; somente a combinação de baixa atractividade do comprador e de um alto grau de dependência de um fornecedor é que é problemático” (Schiele & Vos, 2015).

O trabalho que Schiele & Vos (2015) desenvolveram apresenta algumas limitações. Primeiro, os autores só consideraram a perspectiva dos clientes, não tendo incluído a opinião dos fornecedores, o que demonstra uma fragilidade uma vez que a importância das questões relativas à atractividade dos clientes pode ser diferente entre fornecedores e compradores. Segundo, neste trabalho Schiele & Vos (2015) consideram dependência como um conceito unilateral (dependência assimétrica). No entanto, os autores afirmam que esta pode também ser considerada como um estado de interdependência (dependência mútua). Desta forma, os autores sugerem que deveriam ser realizados trabalhos que correlacionassem a atractividade do cliente com dependência mútua. Por fim, Schiele & Vos (2015) apenas utilizaram uma variável dependente (contribuição do fornecedor) para estudar projectos de co-desenvolvimento de novos produtos. Os autores sugerem que de forma a enriquecer o conhecimento sobre os “efeitos entrelaçados” entre dependência e atractividade, outras variáveis dependentes deveriam ser utilizadas tais como qualidade, capacidade de resposta ou confiabilidade do fornecedor (Schiele & Vos, 2015).

### 3.5. REFLEXÕES SOBRE O PAPEL DA ATRACTIVIDADE DO CLIENTE NA FORMAÇÃO DO ESTATUTO DE CLIENTE PREFERENCIAL

Realizando uma análise da matéria exposta no capítulo anterior é possível perceber que a atractividade do cliente desempenha um papel importante na obtenção da satisfação dos fornecedores e que o relacionamento entre ambas precede a alocação preferencial de recursos por parte dos fornecedores. Por outras palavras, a atractividade do cliente e a satisfação dos fornecedores desempenham papéis importantes na formação do estatuto de cliente preferencial. Desta forma, é fundamental que as empresas que operam em mercados B2B tenham consciência da existência de uma (outra) ferramenta de competitividade, que permite a valorização das relações comerciais e do trabalho conjunto com os fornecedores, como é a atractividade do cliente.

Baxter (2012) demonstrou que a alocação preferencial de recursos por parte dos fornecedores é influenciada pela correlação entre a atractividade financeira dos clientes, a satisfação dos fornecedores e o comprometimento com que os fornecedores se dedicam às relações comerciais em que se encontram envolvidos. O autor revelou ainda que a atractividade financeira do cliente explica 28,7% do comprometimento do fornecedor e

29,5% do tratamento de cliente preferencial. Estes dados comprovam que clientes com níveis de atractividade financeira superiores obtêm mais e melhores recursos, uma vez que desencadeiam níveis de comprometimento superiores nos seus fornecedores. No seguimento desta ideia, Hüttinger et al. (2012) defenderam que as empresas mais atractivas são aquelas que conseguem uma maior rentabilização de esforços e recursos por parte dos seus fornecedores. Neste trabalho, os autores afirmaram que a diferenciação da alocação de recursos dos fornecedores é resultado de um conjunto interações cíclicas entre a atractividade do cliente, a satisfação dos fornecedores e o estatuto de cliente preferencial. Segundo este modelo a atractividade do cliente influencia a satisfação dos fornecedores que por sua vez permite a formação de estatuto de cliente preferencial, o que, consequentemente eleva os níveis de atractividade dos clientes em questão. Desta forma, Hüttinger et al. (2012) afirmaram ainda que os clientes conseguem influenciar a avaliação que os seus fornecedores fazem de si uma vez que, ao serem capazes de se tornarem mais atractivos, colocam-se em posição de melhor satisfazerem as expectativas dos seus fornecedores, o que consequentemente lhes permite alcançar o estatuto de cliente preferencial.

Este posicionamento da atractividade do cliente num momento anterior à satisfação dos fornecedores é também defendido por Mortensen (2012) que afirma que a atractividade do cliente é uma pré-condição (constructo) constituída por expectativas de início e de subsequente desenvolvimento de uma relação; e efectuada essa troca comercial e posterior avaliação da relação, surge o (pós) constructo, que é a satisfação dos fornecedores. Segundo o autor, atractividade do cliente e satisfação dos fornecedores são dois constructos distintos mas que se encontram “sequencialmente ligados um ao outro” (Mortensen, 2012). Com um posicionamento um pouco diferente surge o trabalho de Nollet et al. (2012). Segundo os autores, o papel da atractividade do cliente é desempenhado não só na etapa inicial (fase 1) do desenvolvimento do estatuto de cliente preferencial mas também nas três etapas seguintes caracterizadas por acções relacionadas com, respectivamente, a satisfação dos fornecedores, o comprometimento dos fornecedores e a sustentabilidade da relação. Assim, a atractividade do cliente não se limita só a uma pré-condição da satisfação dos fornecedores, mas também se estende ao longo de todas as etapas do ciclo de desenvolvimento da alocação de recursos dos fornecedores. Em sintonia com esta teoria, Schiele et al. (2012) concluíram que o estatuto de cliente preferencial dado pelos fornecedores é o resultado da interacção contínua entre a atractividade do cliente e a satisfação dos fornecedores, onde a atractividade é caracterizada por promover e intensificar todas as etapas da relação comprador-fornecedores. Os autores acrescentam ainda que a atractividade do cliente, a satisfação dos fornecedores e o estatuto de cliente preferencial envolvem-se numa “relação em círculo” de estímulo positivo contínuo onde níveis superiores de um conceito culminam em níveis superiores do conceito seguinte (Schiele et al., 2012). Em sentido semelhante, Schiele & Vos (2015) demonstraram que quanto maior forem os níveis de atractividade do cliente de uma empresa, maior será o seu estatuto de cliente preferencial, o que, consequentemente, resultará não só em menores riscos associados à dependência no fornecedor mas também numa maior intenção por parte

do fornecedor em se envolver em projectos de co-desenvolvimento de novos produtos. Indo de encontro a todos estes trabalhos referidos anteriormente, Pulles et al. (2015) apresentaram um estudo que teve como objectivo avaliar o impacto que a atractividade do cliente e a satisfação dos fornecedores exercem na formação do estatuto de cliente preferencial. Neste trabalho, os autores demonstraram que quando testada directamente com a alocação preferencial de recursos, a atractividade do cliente é responsável por explicar 37% da variância deste constructo. Quando a atractividade do cliente e a satisfação dos fornecedores são testadas em conjunto para explicarem o estatuto de cliente preferencial, a satisfação dos fornecedores desempenha um papel de mediador entre os (outros) dois constructos. Neste caso, os autores demonstraram que o efeito directo da atractividade do cliente na alocação preferencial de recursos reduziu-se substancialmente, sendo insignificante. No entanto, o efeito da atractividade do cliente na satisfação dos fornecedores contribui para explicar 54% da variância desta variável. Que, por sua vez, é responsável por explicar 43% da variância da alocação preferencial de recursos.

Desta forma e resumindo a ideia inerente ao modelo apresentado por Pulles et al. (2015), os autores afirmam que apesar da satisfação dos fornecedores ter uma influência dominante na alocação preferencial de recursos quando testada em conjunto com a atractividade do cliente, este facto não implica que a atractividade do cliente não seja relevante para as relações B2B. Pelo contrário, segundo os autores a atractividade do cliente tem uma importante influência quer na determinação do estatuto de cliente preferencial quer na determinação da satisfação dos fornecedores (Pulles et al., 2015).

Tendo em consideração a informação disponibilizada nas secções anteriores, é apresentado na figura 7 um modelo conceptual do processo de desenvolvimento do estatuto de cliente preferencial. Para ser alcançado este estágio máximo da relação B2B, e como como referido no capítulo *Antecedentes da atractividade do cliente*, é necessário que, numa fase inicial, se reúna um conjunto de condições necessárias ao estabelecimento de níveis de atractividade do cliente suficientes para que os fornecedores tenham interesse em iniciar, ou intensificar, uma relação comercial, dando, assim, início a este ciclo.

Reconhecida esta atractividade e com o desenrolar da interacção comprador-fornecedor, as empresas clientes posicionam-se na condição de poderem satisfazer as expectativas criadas previamente pelos seus fornecedores. As que o conseguem, para além de se tornarem em clientes regulares poderão ainda ser contemplados com o estatuto de cliente preferencial. As empresas que não conseguirem garantir a satisfação dos seus fornecedores colocam-se numa situação de fim de relação. Esta posição implica a redução de competitividade face aos seus concorrentes não só por perda de negócios com estes fornecedores e por diminuição de valorização ao longo da cadeia de abastecimento, mas também por deixarem de usufruir dos benefícios que se encontram associados aos clientes mais atractivos.

As empresas que forem capazes de destacar a sua relação comercial quer por, valor económico, qualidade relacional ou por excelência operacional, poderão ser premiadas pelos seus fornecedores com o estatuto de cliente preferencial. Este estatuto especial não só permite mais negócios como também impulsiona a obtenção de mais investimento,

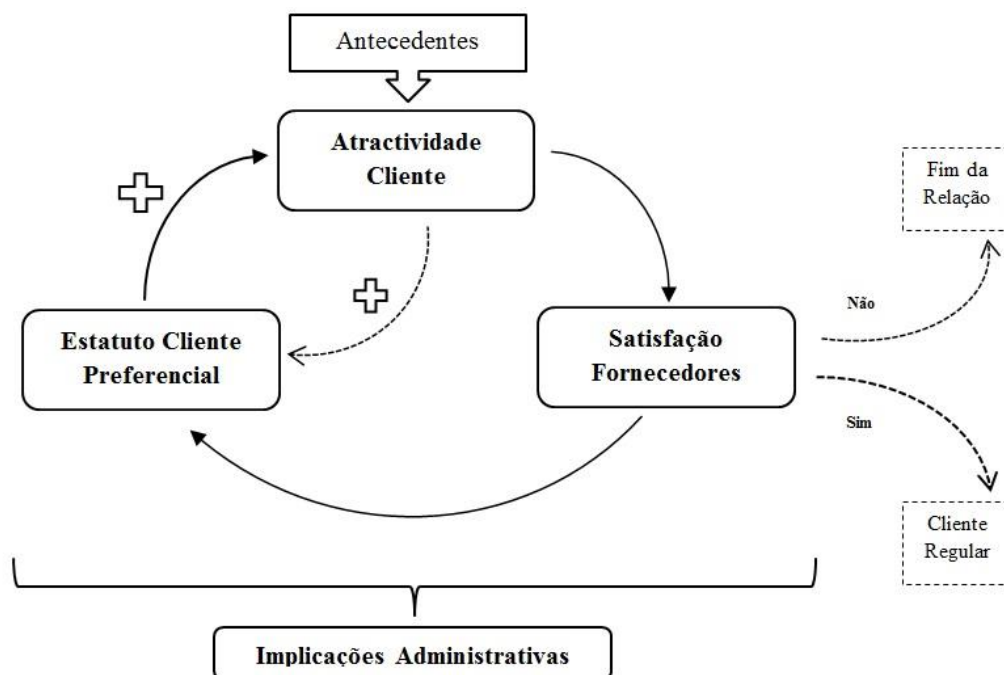


Figura 7 – Processo de desenvolvimento do estatuto de cliente preferencial – adaptado de Schiele et al. (2012).

melhores recursos, melhores estratégias e um maior retorno económico dos seus fornecedores. Por sua vez, o estatuto de cliente preferencial irá também contribuir para o aumento dos níveis de atractividade de cliente percebidos pelos fornecedores.

Numa outra perspectiva, é possível afirmar que o ciclo do desenvolvimento do estatuto de cliente preferencial tem por base a atractividade do cliente e por processo um conjunto sucessivo de *feedbacks* positivos que culminam na alocação preferencial de recursos dos fornecedores para os clientes mais atractivos, permitindo-os, assim, serem empresas mais competitivas e mais sustentáveis. Desta forma, é fundamental que as empresas que operam em mercados B2B tenham consciência da valorização das suas relações comerciais que a atractividade do cliente permite, tornando-se importante que os gestores tenham consciência das implicações administrativas que podem resultar da interacção entre a atractividade do cliente, a satisfação dos fornecedores e o estatuto de cliente preferencial.

As mesmas publicações presentes no capítulo anterior fazem ainda referência (i) a um conjunto de vantagens e benefícios que os clientes contemplados com o estatuto de cliente preferencial podem esperar obter e (ii) a um conjunto de várias razões pelas quais os clientes mais atractivos podem conseguir satisfazer as expectativas dos seus fornecedores.

Em relação às vantagens e aos benefícios do estatuto de cliente preferencial, Steinle & Schiele (2008) afirmaram que as empresas que conseguem garantir a satisfação dos fornecedores têm a possibilidade de (i) terem uma distinção privilegiada no acesso a bens e serviços, (ii) customização dos seus produtos consoante as suas preferências e (iii) acesso

aos profissionais mais indicados para projectos de co-desenvolvimento de novos produtos. A reforçar esta ideia, Schiele et al. (2012) enumeram algumas das vantagens competitivas que as empresas que conquistam o estatuto de cliente preferencial podem obter: (1) acesso a tecnologias e iniciativas de inovação, (2) benefícios da ordem de produção e de logística, (3) abastecimento de maior qualidade, (4) realização de reparações mais rápidas e (5) benefícios estratégicos, como, por exemplo, exclusividade de produto ou de área de actuação.

No seguimento desta ideia, os resultados apresentados por Mortensen & Arlbjørn (2012) sugerem que o desempenho, a lealdade e a alocação de recursos por parte dos fornecedores podem estar associados à percepção da atractividade do cliente. Nesse sentido, os autores demonstraram através de um estudo de caso que os programas de desenvolvimento de fornecedores, implementados por empresas consideradas atractivas, são, em muitos casos, classificados pelos fornecedores como iniciativas positivas que permitem melhorar a compreensão, aumentar o nível de comunicação e reforçar o entendimento comum dentro das relações B2B. Desta forma e adoptando as perspectivas das parcerias, Schiele & Vos (2015) afirmaram que os clientes que conseguem associar elevados níveis de atractividade com o estatuto de cliente preferencial, têm a oportunidade de usufruir de um melhor desempenho por parte dos seus fornecedores nos projectos de co-desenvolvimento de novos produtos, gozando desta forma de um maior acesso a inovação, a recursos e a benefícios económicos, possibilitando-se, assim, obterem uma sustentabilidade superior.

Relativamente às razões pelas quais os clientes podem satisfazer as expectativas dos fornecedores, Baxter (2012) afirmou que partilhar informação interna da empresa, fazer projecções dos níveis de rentabilidade que o fornecedor pode esperar obter, prever o desempenho da relação, cultivar relações de cooperação, agendar reuniões regulares de esclarecimento de dúvidas ou de procura de soluções para problemas, co-participar tarefas logísticas ou de desenvolvimento de novos produtos e actualizações constantes do estado dos mercados e dos sectores, são medidas que podem ajudar as empresas a obter um tratamento diferencial por parte dos seus fornecedores. Por seu turno, Hüttinger et al. (2012) afirmaram que a atractividade do cliente percepcionada pelos fornecedores é dependente de factores de mercado e de risco relativos aos clientes, como por exemplo, tamanho, taxa de crescimento, quota ou influência no mercado; e também de factores económicos, tecnológicos e sociais. A avaliação destes factores permite aos fornecedores obter informação importante sobre a competitividade, o potencial de compra e a estabilidade dos clientes.

No seguimento da lista apresentada por Baxter (2012), Nollet et al. (2012) acrescentaram algumas (novas) medidas que podem contribuir para que as empresas melhorem os seus níveis de atractividade percebidos pelos fornecedores: (1) participação em eventos (feiras ou conferências), (2) ser membro de associações da indústria, (3) participar em meios de comunicação social, (4) criar um *website*, (5) desenvolver um sistema de gestão de imagem específico para cada fornecedor e (6) premiar os fornecedores que mais investem na relação B2B.



## 4. ROAD MAP PARA O ESTATUTO DE CLIENTE PREFERENCIAL

### 4.1. ENQUADRAMENTO

Com base nos argumentos apresentados nas secções anteriores e de forma a dar um contributo tanto para a literatura científica como para o mundo empresarial, é proposto neste capítulo um *road map* do estatuto de cliente preferencial. Assumindo que um *road map* é “um plano de como alcançar algo” (Cambridge Dictionaries Online, 2016) – neste caso em particular o de como alcançar o estatuto de cliente preferencial – este *road map* pode ser utilizado por empresas que pretendam assegurar uma distinção preferencial da alocação de recursos por parte dos seus fornecedores. Desta forma, este *road map* pode igualmente ser considerado uma fonte de vantagem competitiva para empresas e organizações que desenvolvam as suas actividades em contexto B2B.

De forma a melhor compreender as interacções e os processos inerentes às relações comerciais, Thibaut & Kelley (1959) desenvolveram os conceitos de (i) nível de comparação e (ii) nível de comparação de alternativas. Segundo os autores, em qualquer relação comercial um actor irá sempre comparar os benefícios resultantes dessa relação com os benefícios resultantes de relações alternativas. De acordo com Thibaut & Kelley (1959), o nível de comparação representa o benefício padrão (referência) resultante de uma relação comercial que um actor sente que lhe é merecido; sendo que essa referência expectável será comparada com os benefícios que realmente o actor recebeu dessa mesma relação. Exemplificando, Nollet et al. (2012) referem que um fornecedor compara os benefícios de um relacionamento com um determinado cliente em termos de lucro, ou qualquer outro benefício económico ou social, até certo nível esperado. Se as condições de compra do cliente não se traduzirem em lucros superiores aos que o fornecedor espera obter, então, alguma insatisfação será criada nesse fornecedor.

Relativamente ao nível de comparação de alternativas, Thibaut & Kelley (1959) referem que este representa o benefício global disponível da melhor alternativa possível a essa relação comercial. Enquanto os resultados de uma relação excederem os do nível de comparação de alternativas, o fornecedor irá querer manter essa mesma relação. No entanto, os autores afirmam que se um cliente alternativo poder proporcionar maiores benefícios, o fornecedor deverá considerar a mudança de clientes (Thibaut & Kelley, 1959). Assim, para as empresas serem classificadas de clientes regulares ou, na condição ideal, de clientes preferenciais (Schiele et al., 2012; Steinle & Schiele, 2008), estas terão que ter a capacidade de assegurar que o seu nível de comparação resulte em níveis de satisfação superiores aos dos níveis de comparação de alternativas detidos pelos fornecedores. Neste sentido, os fornecedores irão seleccionar e classificar os seus clientes de acordo com diferentes variáveis e/ou características relativas aos clientes.

Segundo Nollet et al. (2012), essas variáveis podem ser, por exemplo, a importância estratégica que um cliente representa, a sua atractividade, os custos associados ao fornecimento do cliente, o valor criado na relação, o aumento do volume de facturação promovido pelo cliente, a sua capacidade em desenvolver a imagem do fornecedor, o *know-how* transmitido pelos clientes e o acesso a novos mercados ou segmentos de mercado que determinado cliente proporciona (Nollet et al., 2012). De acordo com o trabalho de Hüttinger et al. (2014), vários autores referem na literatura científica que os fornecedores procuram trabalhar com empresas em que as oportunidades de crescimento, o potencial de inovação, a excelência operacional, a confiabilidade, o apoio aos fornecedores, o envolvimento com os fornecedores, a acessibilidade nos contactos e o (adequado) comportamento relacional, lhes sejam características reconhecidas. No entanto, Hüttinger et al. (2014) descobriram que nem todas estas características desempenham um papel importante na avaliação dos clientes por parte de fornecedores da indústria automóvel.

De acordo com Nollet et al. (2012), um cliente preferencial é “um comprador (organização) que recebe melhor tratamento de um fornecedor, comparativamente a outros clientes, em termos de qualidade e disponibilidade de produto, apoio no abastecimento, distribuição e/ou preços” (Nollet et al., 2012, p. 1187). No seguimento desta ideia, Hüttinger et al. (2014) afirmam que ao longo de uma mesma cadeia de abastecimento, todas as empresas podem ganhar vantagens competitivas através da obtenção do estatuto de cliente preferencial por parte de fornecedores estratégicos. Segundo Nollet et al. (2012), a decisão de se tornar num cliente preferencial obriga (i) a um envolvimento contínuo do cliente num “complexo, dispendioso e incerto processo” e (ii) a utilizar “estratégias e táticas apropriadas” (Nollet et al., 2012).

#### 4.2. ETAPAS DO ROAD MAP

Este *road map* define quais são os factores importantes para os fornecedores no processo de selecção de clientes. Assim, esta informação permite que as empresas tenham consciência do que é que os fornecedores realmente valorizam aquando desse processo de selecção. Desta forma, o *road map* é dividido na seguinte triagem: (1) selecção inicial, constituída por características relacionadas com a atractividade do cliente; (2) selecção intermédia, a qual é caracterizada por avaliações de variáveis relacionadas com a satisfação dos fornecedores e (3) selecção final, que é feita com base em características particulares dos clientes que lhes permite alcançar um nível relacional e de fornecimento de excelência. Na figura 9 encontra-se representado um esboço do enquadramento do processo de selecção dos clientes, que se apresenta dividido nas três etapas (do *road map*) supra-referidas. É importante mencionar que no processo de selecção de clientes, os fornecedores irão começar a sua selecção por um número “grande” de clientes (os potenciais clientes). À medida que se for desenrolando este processo, os clientes vão sendo sucessivamente seleccionados (ou excluídos), evoluindo de clientes seleccionados para clientes regulares e

por último para clientes preferenciais. Este processo faz com que o número de clientes que serão distinguidos com um tratamento diferencial por parte dos fornecedores seja substancialmente inferior ao número de clientes que formam os grupos de clientes das etapas anteriores.

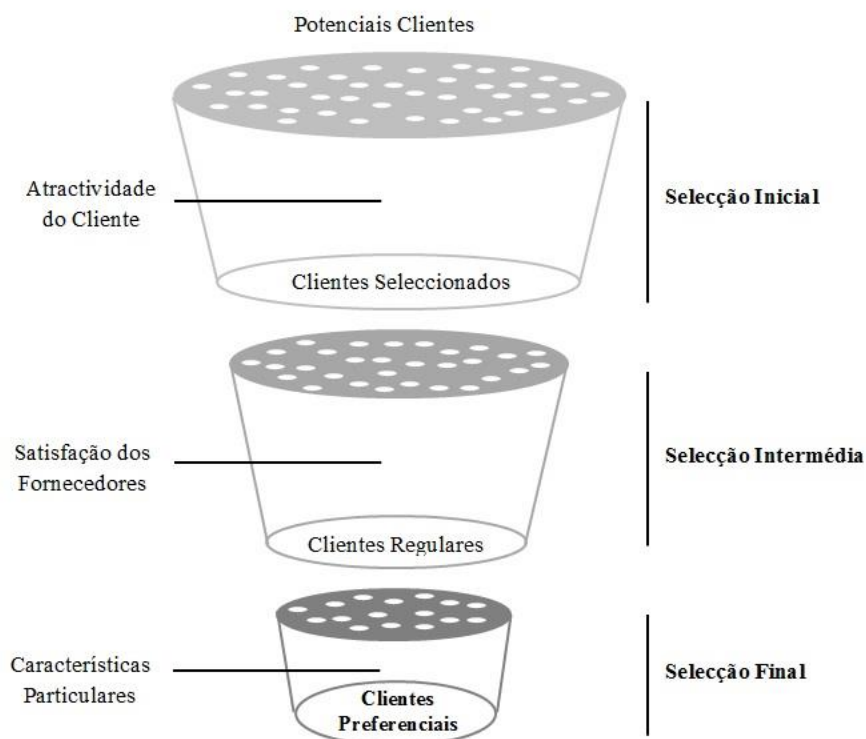


Figura 9 – Etapas do Road Map do estatuto de cliente preferencial.

#### 4.2.1. SELECÇÃO INICIAL

Na primeira etapa do *road map* do estatuto de cliente preferencial, as empresas compradoras têm que ser capazes de “marcar a sua presença e de criar expectativas positivas nos fornecedores” (Nollet et al., 2012). O sucesso desta fase irá depender da capacidade dos clientes em atrair a atenção dos fornecedores e em lhes demonstrar o valor que são capazes de lhes oferecer. Nesta selecção inicial os fornecedores optarão por se relacionar com os clientes que potencialmente mais vantagens lhes poderão proporcionar. Nesse sentido, as empresas têm que perceber que a selecção inicial de clientes pelos fornecedores será feita tendo em conta os factores de atractividade referidos nos capítulos *Antecedentes da atractividade do cliente* e *Papel da atractividade do cliente na formação do estatuto de cliente preferencial*.

À lista de factores apresentados nos capítulos anteriores, Hüttinger et al. (2014) acrescentam que a oportunidade de crescimento, a excelência operacional e o comportamento relacional são importantes factores de atractividade do cliente apreciados

pelos fornecedores.

Dado a diversidade multifactorial da atractividade do cliente, nesta selecção inicial do estatuto de cliente preferencial, as empresas terão que ser capazes de identificar e compreender qual a percepção de valor do fornecedor em questão, de forma a poderem canalizar os seus esforços para os factores de atractividade que esse fornecedor valoriza. Isto é, sendo a percepção de atractividade de cliente diferente entre fornecedores, indústrias, contextos ou espaços temporais, as empresas têm que identificar e desenvolver os factores que os fornecedores valorizam em particular, de forma a passarem para a segunda fase do *road map* do estatuto de cliente preferencial.

#### 4.2.2. SELECÇÃO INTERMÉDIA

Na selecção intermédia, as empresas clientes têm que se focar em satisfazer as expectativas dos fornecedores. Segundo Nollet et al. (2012), compreender as expectativas dos fornecedores é essencial para os clientes anteciparem e melhor avaliarem o comportamento dos seus fornecedores. Os autores referem ainda que para as empresas se tornarem em clientes regulares terão que alcançar um nível de desempenho que satisfaça os fornecedores e, caso esse nível seja excepcional, o reconhecimento como cliente preferencial poderá mais facilmente ser conseguido (Nollet et al., 2012).

De acordo com Nollet et al. (2012) a satisfação dos fornecedores processa-se a nível operacional e a nível estratégico. Em termos operacionais, os clientes não só têm que identificar os elementos-chave que os fornecedores valorizam em termos de encomendas, procedimentos e condições de pagamento, mas também desenvolver mecanismos directos e indirectos de criação de valor. Segundo os autores, os mecanismos directos, como o lucro e o volume, têm um impacto imediato na satisfação dos fornecedores, enquanto o impacto dos mecanismos indirectos, como a inovação ou a procura e acesso a novos mercados, só mais tarde é que será sentido pelos fornecedores. No entanto, tanto a criação de valor directa como a indirecta são formas de valorização apreciadas pelos fornecedores e que influenciam positivamente a sua percepção de satisfação (Nollet et al., 2012).

Nollet et al. (2012) afirmam que as relações comerciais de elevado desempenho são aquelas em que os compradores desenvolvem mecanismos directos e indirectos de criação de valor para o fornecedor, o que frequentemente permite a formação de uma aliança estratégica entre os dois actores. Segundo os autores, a componente estratégica da satisfação dos fornecedores é alcançada através de um “bom relacionamento” entre os fornecedores e os compradores. De acordo com Nollet et al. (2012), as relações estratégicas são caracterizadas por confiança, colaboração, comprometimento, socialização e partilha de informação entre ambas as organizações. No seguimento desta ideia, Hüttinger et al. (2014) realçam a importância que a atmosfera e o comportamento relacional inerentes às relações comprador-fornecedor desempenham na satisfação dos fornecedores. Segundo os autores, a satisfação dos fornecedores é positivamente

influenciada pelas oportunidades de crescimento, confiabilidade e comportamento relacional oferecidos pelos clientes (Hüttinger et al., 2014).

A corroborar esta última afirmação surge o trabalho de Vos et al. (2016), no qual os autores referem também que a rentabilidade proporcionada pela relação comercial é igualmente um factor de satisfação dos fornecedores. Vos et al. (2016) afirmam ainda que (i) o potencial de inovação dos clientes influencia positivamente as oportunidades de crescimento a si associadas e (ii) a confiabilidade, o apoio e o envolvimento oferecidos pelos clientes afectam positivamente o seu comportamento relacional percebido pelos fornecedores (Vos et al., 2016).

De forma às empresas clientes conseguirem assegurar este nível de satisfação dos fornecedores, Nollet et al. (2012) propõem um conjunto de medidas a serem praticadas pelos clientes, das quais se evidenciam: (1) encomendar em grandes quantidades e evitar regatear preços, (2) efectuar os pagamentos dentro do prazo acordado, (3) cumprir as obrigações contratualizadas, (4) respeitar a confidencialidade, (5) ser justo, (6) promover contactos presenciais, tanto na empresa do cliente como na do fornecedor, (7) partilhar informação importante, (8) apostar no recrutamento e na formação das pessoas que serão responsáveis pelos contactos com os fornecedores, de forma a tornar a comunicação mais fácil e eficaz entre as duas organizações (Nollet et al., 2012).

Segundo Hüttinger et al. (2014) e Vos et al. (2016), a satisfação dos fornecedores exerce uma influência positiva na tendência das empresas em obterem o estatuto de cliente preferencial. Nesse sentido, Nollet et al. (2012) afirmam que as empresas que conseguirem (i) manter interacções seguras e consistentes com os fornecedores, (ii) cumprir as prioridades e (iii) satisfazer as expectativas dos fornecedores, serão posicionadas como clientes regulares. Por outras palavras, a garantia da satisfação dos fornecedores é um meio pelo qual as empresas poderão ser classificadas de clientes regulares e de se poderem posicionar de forma a serem direccionadas para a avaliação final de clientes.

#### 4.2.3. *SELECÇÃO FINAL*

O processo da selecção final de clientes é influenciado pelo contexto actual do marketing industrial. Isto é, o contexto B2B obriga a que fornecedores (e empresas) procurem constantemente formas através das quais consigam aumentar os seus níveis de competitividade. Assim, os fornecedores irão seleccionar do grupo dos clientes regulares aqueles que mais e melhor contribuem para o crescimento da competitividade das suas empresas. Ou seja, a selecção final de clientes é caracterizada pela percepção que os fornecedores têm do desempenho que os clientes executam e que contribui para o aumento da competitividade dos fornecedores. Este facto irá incentivar os fornecedores a investir nas relações com esses clientes. Desta forma, para que as empresas sejam distinguidas com o estatuto de cliente preferencial estas terão que manter um nível de desempenho máximo junto dos seus fornecedores.

Para Hüttinger et al. (2012), o estatuto de cliente preferencial surge quando um

conjunto de condições se reúne em torno dos clientes e das relações comprador-fornecedores. Segundo os autores, (1) valor económico, como rentabilidade ou oportunidades de negócio, (2) qualidade relacional, caracterizada por lealdade, comprometimento, respeito ou satisfação, (3) instrumentos de interacção, como são exemplo os programas de desenvolvimento de fornecedores ou iniciativas de qualidade e (4) compatibilidade estratégica, como proximidade geográfica ou adequação estratégica, são antecedentes necessários à formação do estatuto de cliente preferencial (Hüttinger et al., 2012).

Segundo Nollet et al. (2012), a vontade que motiva os fornecedores a investirem nas relações comerciais é dependente do nível de desenvolvimento das relações, das estratégias dos fornecedores e das funções que os clientes desempenham nas cadeias de valor dos fornecedores. Desta forma, para que as empresas consigam o estatuto de cliente preferencial, estas terão que ser capazes de consistentemente oferecer benefícios que (i) igualem ou excedam os que os fornecedores esperam obterem e (ii) que sejam superiores aos benefícios oferecidos por outros clientes (Nollet et al., 2012). Por outras palavras, os benefícios oferecidos pelos clientes regulares têm que pelo menos ser iguais aos do nível de comparação e obrigatoriamente superiores aos do nível de comparação de alternativas, detidos pelos fornecedores. Só assim é que os fornecedores canalizarão recursos e esforços para com os clientes especiais.

Hüttinger et al. (2014) descobriram junto de fornecedores da indústria automóvel que os factores que mais contribuem para a determinação do estatuto de cliente preferencial são as oportunidades de crescimento e a confiabilidade percebidas pelos fornecedores. Já Vos et al. (2016) concluíram que a satisfação dos fornecedores é o principal promotor do estatuto de cliente preferencial, que por sua vez é determinante na alocação privilegiada de recursos para esses clientes. Por outras palavras, fornecedores que estejam muito satisfeitos com um comprador têm uma maior tendência em oferecer a essa empresa o estatuto de cliente preferencial; o que em última análise resulta em servir melhor esse cliente, comparativamente a outros concorrentes (Vos et al. 2016).

De acordo com Nollet et al. (2012), as táticas disponíveis para que as empresas obtenham o estatuto de cliente preferencial assentam em dois pressupostos: (1) assegurar a excelência operacional e (2) conseguir criar valor da relação. Segundo os autores, a excelência operacional é assegurada através de (i) padronização e simplificação de práticas ao longo das cadeias de abastecimento, (ii) reavaliação dos processos de procura de soluções criativas para problemas e (iii) avaliação da potencial utilização do marketing reverso com o fornecedor (Nollet et al., 2012).

Relativamente à criação de valor na relação comercial, Nollet et al. (2012) enumeram um conjunto de táticas que poderão ser adoptadas por empresas que se pretendam tornar em clientes preferenciais e das quais se destacam: (1) motivar o fornecedor a investir na relação, (2) planear actividades conjuntas, (3) iniciar projectos comuns, (4) instalação para local próximo do fornecedor, (5) promover o intercâmbio de funcionários, (6) realizar investigação conjunta, (7) partilhar os resultados da avaliação do desempenho com o fornecedor, (8) investir activos próprios na relação, (9) partilhar

informação importante como o desenvolvimento dos mercados ou inovações, (10) comprometer-se com causas consideradas de importantes pelos fornecedores, como são exemplo as questões ambientais e éticas, (11) promover o intercâmbio com empresas parceiras que poderão beneficiar os fornecedores e (12) redesenhar produtos finais de forma a direccionar os seus negócios com os do fornecedor (Nollet et al. 2012).

O desafio da selecção final para os clientes é descobrir o que cada fornecedor mais valoriza. Nesta última fase do processo, as empresas têm que ter consciência da existência de pelo menos um factor importante para o fornecedor que o irá motivar a investir na relação comercial que ambos partilham. Para tal, os clientes terão que, mais do que em qualquer outra fase do processo de selecção, melhorar a sua atractividade, demonstrar o seu potencial para criar valor, aumentar as suas capacidades relacionais e tornar o processo de interacção com o fornecedor numa experiência recompensadora de elevados níveis de desempenho. No entanto, não existe uma fórmula universal para se alcançar o estatuto de cliente preferencial. Cada caso é um caso.

#### 4.3. CONSTRUÇÃO DO *ROAD MAP*

Esta secção tem como objectivo resumir e organizar os pontos principais de cada fase do *road map*. Desta forma torna-se mais fácil, para as empresas, identificar os pontos mais importantes do processo de selecção de clientes feito pelos fornecedores.

É importante referir que seguidamente só serão identificados os factores de atractividade do cliente, de satisfação dos fornecedores e de estatuto de cliente preferencial que já foram testados e comprovados empiricamente na literatura. Todos os outros factores que foram referidos neste trabalho encontram-se identificados na literatura científica mas carecem de confirmação prática. Esta decisão foi tomada de forma a só fornecer às empresas as características que na prática os fornecedores efectivamente valorizam. No entanto, a não inclusão de todos os outros factores não implica que não sejam importantes para os fornecedores.

Como em qualquer plano de marketing, um *road map* deve incluir objectivos, estratégia e táticas. Neste caso, o objectivo principal é obter o estatuto de cliente preferencial. Quanto às estratégias e táticas estas vão depender das fases de desenvolvimento das relações comerciais e a sua implementação irá forçosamente ser diferente para diferentes fornecedores.

##### 4.3.1. *ROAD MAP*

**Objectivo:** obter o estatuto de cliente preferencial.

**Estratégia:** executar de forma consistente e sequencial as três fases do processo de selecção de clientes.

**Táticas:** dependentes das fases do processo de selecção.

1) Na selecção inicial, para uma empresa ser seleccionada pelos fornecedores terá que conseguir:

- Marcar a sua presença e criar expectativas positivas nos fornecedores.

Como?

- Recorrendo à atractividade do cliente.

Do conjunto de potenciais clientes, os fornecedores irão seleccionar aqueles que lhes pareçam mais atractivos. Isto é, o sucesso desta fase irá depender da capacidade dos clientes em atrair a atenção dos fornecedores e em lhes demonstrar o valor que são capazes de lhes oferecer. Nesta selecção inicial os fornecedores optarão por se relacionar com os clientes que potencialmente mais vantagens lhes poderão proporcionar. Assim, as empresas mais atractivas colocar-se-ão numa melhor posição de serem seleccionadas.

Como foi possível de verificar ao longo do documento, os factores de atractividade relativos aos clientes que os fornecedores apreciam são: (i) oportunidades e taxa de crescimento, (ii) acesso a novos mercados/segmentos de mercado, (iii) partilha de risco, (iv) estabilidade na procura, (v) inovação, (vi) preço/volume, (vii) excelência operacional, (viii) comportamento relacional, (ix) proximidade relacional, (x) lealdade, (xi) confiança, (xii) comprometimento e (xiii) emoções. Uma vez que as expectativas e os factores de atractividade variam de fornecedor para fornecedor, as empresas terão que ser capazes de identificar quais os factores que os seus fornecedores valorizam. Para tal, as empresas terão que saber responder a questões do tipo:

- Quais são os factores de atractividade que o fornecedor mais valoriza?
- Quais são os benefícios que o fornecedor espera obter?
- Quais são as minhas formas de criação de valor?
- Em que características de atractividade é que a minha empresa se evidencia?
- Quais são os meus objectivos resultantes da associação com o fornecedor?

Se as empresas pretenderem utilizar a atractividade do cliente como uma ferramenta para captar a atenção dos seus fornecedores é sugerido o recurso à métrica de atractividade apresentada por Pulles et al. (2015). Segundo o instrumento dos autores, para as empresas aumentarem os seus níveis de atractividade de forma a serem seriamente percebidos pelos fornecedores, as empresas terão que conseguir:

- ✓ Ser conhecidas por partilhar informação de forma rápida e aberta;
- ✓ Ser conhecidas por criar situações de vantagem mútua (*win-win*);
- ✓ Ter uma dimensão (tamanho) importante;



- ✓ Compensar os fornecedores por correrem riscos;
- ✓ Ter uma boa reputação, caracterizada por confiabilidade e justiça;
- ✓ Estar presentes em mercados em crescimento;
- ✓ Ser conhecidas pelos curtos períodos entre as encomendas e os pagamentos.

Nesta etapa, as empresas também têm que se esforçar em perceber se os seus potenciais objectivos e benefícios resultantes do relacionamento com o fornecedor se alinham com o que este espera obter. Isto é, antes de se moverem esforços para aumentar os níveis de atractividade as empresas têm que perceber se o futuro relacionamento com o fornecedor tem viabilidade. Caso a ausência de viabilidade na relação seja perceptível, as empresas devem redireccionar os seus esforços para os relacionamentos com os fornecedores em que efectivamente haja criação de valor. Nos casos em que as empresas sejam bem-sucedidas, a possibilidade de obter o estatuto de cliente seleccionado torna-se uma possibilidade. Segue-se então a selecção intermédia.

- 2) Na selecção intermédia, para uma empresa passar a ser considerada um cliente regular terá que conseguir:

- Garantir a satisfação das expectativas dos fornecedores.

Como?

- Recorrendo à satisfação dos fornecedores.

Do conjunto dos clientes seleccionados, os fornecedores irão optar por voltar a trabalhar com os clientes que foram capazes de satisfazer as suas expectativas. Tendo esta fase por base as interacções entre os compradores e os fornecedores, as empresas que conseguirem compreender as expectativas dos fornecedores, antecipando e avaliando melhor o seu comportamento, poderão alcançar um nível de desempenho que satisfaça os fornecedores. Assim, os clientes que melhor satisfizerem os fornecedores mais hipóteses terão ser classificados como clientes regulares.

Como foi referido ao longo deste trabalho, são antecedentes da satisfação dos fornecedores os seguintes factores: (i) oportunidades de crescimento, (ii) confiabilidade, (iii) rentabilidade, (iv) comportamento relacional e (v) excelência operacional. Visto que a satisfação dos fornecedores é um estado que varia consoante diferentes fornecedores, as empresas terão que ter a capacidade de descobrir as melhores formas de satisfazerem os fornecedores em questão. Para tal, das medidas sugeridas por Nollet et al. (2012) destacam-se as seguintes: (i) cumprir as obrigações contratualizadas, (ii) respeitar a confidencialidade, (iii) promover contactos presenciais, tanto na empresa do cliente como na do fornecedor, (iv) partilhar informação importante e (v) apostar no recrutamento e na formação das pessoas que serão responsáveis pelos contactos com os fornecedores, de forma a tornar a comunicação mais fácil e eficaz entre as duas organizações.

Nesta fase as empresas terão ainda que ser capazes de responder a algumas questões:

- Quais os factores que realmente satisfazem as expectativas dos fornecedores?
- Quais são as expectativas dos fornecedores em termos de criação de valor?
- Quais são os seus objectivos reais?
- De que forma é que o fornecedor se apercebe do potencial para criação de valor detido pelo comprador?

Se as empresas pretenderem utilizar a satisfação dos fornecedores como uma ferramenta para assegurar a satisfação das expectativas dos seus fornecedores, é sugerido o recurso à métrica de satisfação dos fornecedores apresentada por Pulles et al. (2015). Segundo o instrumento dos autores, para as empresas aumentarem os níveis de satisfação dos seus fornecedores, as empresas terão que conseguir:

- ✓ Ser responsáveis por uma grande percentagem do volume de negócios;
- ✓ Praticar preços elevados;
- ✓ Que a confiança no fornecedor seja mais importante do que os lucros directos da relação;
- ✓ Gerir expectativas realistas;
- ✓ Assegurar um fluxo constante de rendimentos;
- ✓ Ajudar a inovar;
- ✓ Assegurar o comprometimento com a relação, sendo acessível;
- ✓ Assegurar uma boa atmosfera de relacionamento.

Caso as empresas sejam bem-sucedidas nesta segunda fase do processo de selecção, a obtenção do estatuto de cliente regular torna-se possível. Segue-se então a selecção final.

3) Na selecção final, para uma empresa passar a ser considerada de cliente preferencial terá que conseguir:

- Assegurar que os benefícios oferecidos por si igualem ou excedam os que os fornecedores esperam obter;
- Assegurar que os benefícios oferecidos por si sejam sempre superiores aos benefícios proporcionados por clientes alternativos.

Como?

- Adoptando tácticas adequadas de promoção do estatuto de cliente preferencial;
- Identificando as características/factores (particulares) que mais são valorizados pelos fornecedores;

Como foi referido no decorrer deste trabalho, a atractividade do cliente e a satisfação dos fornecedores permitem às empresas alcançar um estado onde se verifique a alocação preferencial de recursos dos fornecedores. De igual forma, foram também referidos que são antecedentes do estatuto de cliente preferencial os seguintes factores: (i) excelência operacional, (ii) qualidade e valor relacional, (iii) oportunidades de crescimento, (iv) confiabilidade, (v) instrumentos de interacção e (vi) compatibilidade estratégica.

Nesta fase do processo de selecção de clientes, as empresas terão que ter a habilidade de demonstrar aos seus fornecedores a sua capacidade de criação de valor e de excelência operacional, o que permitirá aumentar os níveis de competitividade dos fornecedores. Desta forma, para que as empresas sejam distinguidas com o estatuto de cliente preferencial elas terão que manter um nível de desempenho máximo junto dos seus fornecedores.

Como tácticas para a promoção do estatuto de cliente preferencial, as empresas podem adoptar as tácticas sugeridas por Nollet et al. (2012) que se encontram descritas na *Seleção Final* da secção *Etapas do Road Map*.

Sendo obrigatório para esta fase final ter um desempenho de elevado nível com os fornecedores, as empresas terão que ser capazes de responder a questões do tipo:

- Encontra-se capaz e disposto a padronizar e simplificar as suas práticas ao longo de toda a cadeia de abastecimento?
- Há abertura para reavaliar processos e encontrar soluções criativas para os problemas?
- Sou capaz de implementar um conjunto de iniciativas de desenvolvimento de fornecedores?
- Sou capaz de manter um nível máximo de desempenho e de interacção com os meus fornecedores?

Caso as empresas consigam ser bem-sucedidas em todo o processo de selecção de clientes, a possibilidade de serem distinguidas com o estatuto de cliente preferencial torna-se uma realidade. No entanto, as empresas têm que perceber que o difícil não é obter este estatuto. O difícil é mantê-lo. No entanto, este *road map* não tem como objectivo abordar as formas que permitam às empresas manter o estatuto de cliente preferencial.

Tanto a literatura científica como este trabalho não esclarecem, nem exploram, as formas através das quais as empresas clientes conseguem ter confirmada a atribuição do tratamento preferencial por parte dos seus fornecedores. Por outras palavras, de que forma é que uma organização tem a certeza que lhe foi atribuída o estatuto de cliente preferencial? Para responder a este tipo de questões mais investigações terão que ser realizadas.



## 5. CONCLUSÕES

Esta dissertação teve por base o estudo do papel que a atractividade do cliente desempenha a nível das relações comprador-fornecedor. Através da revisão sistemática da literatura foi possível confirmar que a atractividade do cliente é ainda um conceito recente do marketing industrial. Nesse sentido, são várias as dúvidas e questões relativas à sua conceptualização que carecem ainda de esclarecimento. No entanto, é possível referir que são diversos os factores que influenciam a percepção de atractividade do cliente pelos fornecedores. Segundo a literatura, são antecedentes de atractividade do cliente os factores relativos a: (1) mercado, como tamanho, taxa de crescimento ou quota, (2) risco, como partilha de risco, dependência ou estabilidade da procura, (3) tecnológicos, como inovação, partilha e transferência de conhecimento ou competências e (4) sociais, como familiaridade, comunicação, comportamento relacional ou emoções.

Relativamente às relações comerciais, é possível afirmar que a atractividade do cliente assume um papel principal na selecção dos clientes feita pelos fornecedores. Esta função é exercida ao longo de todo o relacionamento comprador-fornecedor. Numa fase inicial, é a atractividade do cliente que possibilita às empresas captar a atenção dos fornecedores, possibilitando assim o início das relações comerciais. Em fases posteriores do relacionamento, a atractividade do cliente permite melhorar a experiência resultante do processo de interacção, o que possibilita a evolução da relação comercial para níveis de desempenho e rentabilidade superiores. Desta forma, a atractividade do cliente encontra-se intimamente correlacionada com outros dois importantes conceitos do marketing industrial: a satisfação dos fornecedores e o estatuto de cliente preferencial.

Foi referido ao longo deste documento que as empresas que conseguirem se tornar mais atractivas do que os seus concorrentes, colocar-se-ão em posição de melhor satisfazer as expectativas dos seus fornecedores, o que, consequentemente lhes permitirá alcançar o estatuto de cliente preferencial. Desta forma, as empresas conseguem uma maior rentabilização dos esforços e dos recursos que os seus fornecedores canalizam para as relações B2B em que se encontram envolvidos. Por outras palavras, a percepção de níveis elevados de atractividade do cliente desencadeia nos fornecedores um comportamento voluntário de investimento nas relações que lhes pareçam mais atractivas e mais rentáveis. Assim, a atractividade do cliente pode ser vista como uma ferramenta de vantagem competitiva para as empresas e organizações que operam em mercados B2B.

É também importante referir que a atractividade do cliente, a satisfação dos fornecedores e o estatuto de cliente preferencial são conceitos que necessitam de mais investigações no âmbito do marketing industrial, marketing relacional e marketing das compras uma vez que estes três conceitos assumem o papel principal nos processos de interacção entre os compradores e os fornecedores. Isto é, partindo do princípio que em contexto B2B a sobrevivência e o sucesso das empresas dependerá do estabelecimento de parcerias entre clientes e fornecedores, o estudo aprofundado dos processos de interacção

entre estes dois actores permitirá às organizações ter acesso a informação e conhecimento vitais para o desenvolvimento das suas actividades.

Do ponto de vista da prática da gestão de empresas, é essencial que os decisores das empresas tenham consciência que o futuro da maior parte dos mercados industriais será caracterizado pela escassez de fornecedores. Desta forma, é importante que as empresas compreendam o papel que a atractividade do cliente assume a nível dos fornecedores e percebam que são várias as implicações para gestão subsequentes à interacção entre a atractividade do cliente, a satisfação dos fornecedores e o estatuto de cliente preferencial.

Por último, é importante enquadrar a realização deste trabalho com o contexto actual dos mercados B2B. Com a crescente redução do número de fornecedores em muitos mercados industriais associada ao aumento das capacidades de *outsourcing* dos fornecedores, os compradores precisam mais do que nunca de atrair os melhores fornecedores, a fim de manter ou aumentar a sua competitividade. Desta forma, é apresentado neste trabalho um guia para a obtenção do estatuto de cliente preferencial. Para alguns clientes, a obtenção deste estatuto será mais fácil do que para outros. O esforço necessário para os clientes percorrerem as três etapas do *road map* será menor caso os clientes consigam oferecer benefícios que superem os benefícios que os fornecedores esperam obter da relação entre ambos. Assim, alcançar o estágio máximo das relações comerciais torna-se numa prioridade para as empresas uma vez que os benefícios a si associados são muitos.

## 6. PERSPECTIVAS FUTURAS

Do ponto de vista teórico existem algumas lacunas relativas à abordagem e definição dos conceitos atractividade do cliente, satisfação dos fornecedores e estatuto de cliente preferencial. Como foi possível verificar, estes conceitos encontram-se intimamente correlacionados, partilhando antecedentes em comum, mas necessariamente são conceitos diferentes. Desta forma, existe a necessidade de melhor se conceptualizar e diferenciar estes três conceitos base do marketing industrial.

Em relação à atractividade do cliente, a maior parte dos trabalhos publicados recorre aos fundamentos da SET para explorar este conceito. Tal é compreensível pois a atracção está sempre presente em qualquer relação entre indivíduos, sejam compradores, fornecedores ou parceiros. No entanto, dado que a atractividade do cliente é também influenciada por questões mais relacionadas com os activos das empresas como são as suas competências, recursos ou rentabilidade proporcionada; seria igualmente importante que se desenvolvessem mais investigações que explorassem a atractividade recorrendo a fundamentos de outras teorias como, por exemplo, a teoria baseada em recursos. Uma outra questão importante nas investigações sobre a atractividade do cliente é o facto de estas se focarem com maior frequência na atracção entre empresas (nível meso), desvalorizando os processos de atracção de nível micro e nível macro. Algo interessante de investigar seria estudar a influência que a atractividade do cliente exerce sobre o comportamento relacional entre grupos industriais. Ou seja, de que forma é que a atractividade do cliente consegue influenciar o comportamento relacional entre dois actores de nível macro?

Relativamente ao estatuto de cliente preferencial, não existem artigos publicados que demonstrem formas pelas quais seja possível às empresas terem confirmada a atribuição do estatuto de cliente preferencial. Isto é, a literatura apresenta vários trabalhos que referem quais são os possíveis benefícios associados à alocação preferencial de recursos dos fornecedores mas nenhum deles responde à pergunta: de que forma é que as empresas compradoras sabem que lhes foi atribuído este estatuto? Outra necessidade futura é ser desenvolvida uma ferramenta de mensuração do estatuto de cliente preferencial. Existem escalas de medição da atractividade do cliente e da satisfação dos fornecedores mas não existe nenhuma para a alocação preferencial de recursos dos fornecedores. Uma vez mais, sabem-se quais são os benefícios associados a este estatuto mas não existe uma forma de os mensurar.

Por último, sendo o estatuto de cliente preferencial um objectivo obrigatório para as empresas que pretendam triunfar em contexto B2B, a disponibilização de trabalhos científicos que mostrem de forma simples, clara e objectiva o caminho para a obtenção deste estatuto é muito reduzida. Proporciona-se, assim, a principal contribuição desta dissertação.





## REFERÊNCIAS

- Baxter, R. (2012). How can business buyers attract sellers' resources? Empirical evidence for preferred customer treatment from suppliers. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1249-1258.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Cambridge Dictionaries Online, 2016. Obtido de <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english> (acedido em Maio de 2016).
- Christiansen, P. E., & Maltz, A. (2002). Becoming an "interesting" customer: Procurement strategies for buyers without leverage. *International Journal of Logistics*, 5(2), 177-195.
- Cordon, C., Vollmann, T. E., & Hald, K. S. (2005). Managing attraction in customer-supplier partnerships. In *IMD International working paper, IMD 2005-29* (pp. 1-29).
- Cordón, C., & Vollmann, T. E. (2008). *The Power of Two: How Smart Companies Create Win: Win Customer-Supplier Partnerships that Outperform the Competition*. Palgrave Macmillan.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.
- Ellegaard, C. (2012). Interpersonal attraction in buyer-supplier relationships: A cyclical model rooted in social psychology. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1219-1227.
- Ellegaard, C., Johansen, J., & Drejer, A. (2003). Managing industrial buyer-supplier relations-the case for attractiveness. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(4), 346-356.
- Ellegaard, C., & Ritter, T. (2006). Customer attraction and its purchasing potential. In *22nd IMP Conference, Milan*.
- Ellegaard, C., & Ritter, T. (2007). Attractiveness in business markets: conceptualization and propositions. *White paper*.
- Fiocca, R. (1982). Account portfolio analysis for strategy development. *Industrial Marketing Management*, 11(1), 53-62.
- Galt, J. D. A., & Dale, B. G. (1991). Supplier development: a British case study. *Journal of supply chain management*, 27(1), 16-22.
- Hald, K. S., Cordón, C., & Vollmann, T. E. (2009). Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 960-970.
- Halinen, A. (1997). *Relationship Marketing in Professional Services: A Study of Agency-client Dynamics in the Advertising Sector* (Vol. 3). Psychology Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.

- Homans, G. C. (1958). Social behaviour as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- Harris, L. C., O'Malley, L., & Patterson, M. (2003). Professional interaction: Exploring the concept of attraction. *Marketing theory*, 3(1), 9-36.
- Hussain, M., Cholette, S. e Castaldi, R.M. (2007), An analysis of globalization forces in the wine industry: implications and recommendations for wineries, *Journal of Global Marketing*, 21(1), 33-47.
- Hüttinger, L., Schiele, H., & Schröer, D. (2014). Exploring the antecedents of preferential customer treatment by suppliers: a mixed methods approach. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(5/6), 697-721.
- Hüttinger, L., Schiele, H., & Veldman, J. (2012). The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1194-1205.
- La Rocca, A., Caruana, A., & Snehota, I. (2012). Measuring customer attractiveness. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1241-1248.
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1187-1212.
- Mariani, A., Pomarici, E., Boatto, V. (2012), The international wine trade: recent trends and critical issues, *Wine Economics and Policy*, 1, 24-40.
- Mortensen, M. (2012). Understanding attractiveness in business relationships—A complete literature review. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1206-1218.
- Mortensen, M., & Arlbjørn, J. (2012). Inter-organisational supplier development: the case of customer attractiveness and strategic fit. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(2), 152-171.
- Mortensen, M., Freytag, P., & Arlbjørn, J. (2008). Attractiveness in supply chains: a process and maturity perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(10), 799-815.
- Nollet, J., Rebolledo, C., & Popel, V. (2012). Becoming a preferred customer one step at a time. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1186-1193.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*, 41(1), 116-145.
- Pulles, N. J., Schiele, H., Veldman, J., & Hüttinger, L. (2015). The impact of customer attractiveness and supplier satisfaction on becoming a preferred customer. *Industrial Marketing Management* (in press.).
- Ramsay, J., & Wagner, B. A. (2009). Organisational Supplying Behaviour: Understanding supplier needs wants and preferences. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(2), 127-138.
- Roberts, E. B. (2001). Benchmarking global strategic management of technology. *Research-Technology Management*, 44(2), 25-36.

- Schiele, H. (2008). Location, location: the geography of industry clusters. *Journal of Business Strategy*, 29(3), 29-36.
- Schiele, H. (2012). Accessing supplier innovation by being their preferred customer. *Research-Technology Management*, 55(1), 44-50.
- Schiele, H., Calvi, R., & Gibbert, M. (2012). Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1178-1185.
- Schiele, H., & Vos, F. G. (2015). Dependency on suppliers as a peril in the acquisition of innovations? The role of buyer attractiveness in mitigating potential negative dependency effects in buyer–supplier relations. *Australasian Marketing Journal*, 23(2), 139-147.
- Steinle, C., & Schiele, H. (2008). Limits to global sourcing?: Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource-based view and case studies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 3-14.
- Tanskanen, K., & Aminoff, A. (2015). Buyer and supplier attractiveness in a strategic relationship—A dyadic multiple-case study. *Industrial Marketing Management*.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). The social psychology of groups.
- Tóth, Z., Thiesbrummel, C., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2015). Understanding configurations of relational attractiveness of the customer firm using fuzzy set QCA. *Journal of Business Research*, 68(3), 723-734.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Vos, F. G., Schiele, H., & Hüttinger, L. (2016). Supplier satisfaction: Explanation and out-of-sample prediction. *Journal of Business Research*.
- Wagner, S. M., & Bode, C. (2011). A Credit Risk Modelling Approach to Assess Supplier Default Risk. In *Operations Research Proceedings 2010* (pp. 471-476). Springer Berlin Heidelberg.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial marketing management*, 30(4), 365-377.
- Zaheer, A., Gulati, R., & Nohria, N. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203.



